



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zpracování podnikatelského plánu  
Elaboration of a Business Plan

Student:	Lucie Janoszewska
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Janoszewska**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Zpracování podnikatelského plánu  
Elaboration of a Business Plan  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska pro zpracování podnikatelského plánu
3. Charakteristika podnikatelského prostředí
4. Vytvoření podnikatelského plánu, shrnutí a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Zpracování podnikatelského plánu“ vypracovala samostatně, včetně všech příloh, a to pod vedením Ing. Dity Skopalové, Ph.D. Veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury.

Datum odevzdání bakalářské práce

.....6.5. 2016.....

V Ostravě dne

vlastnoruční podpis studenta

.....Lucie Janoszewska.....

Lucie Janoszewska

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....</b>	<b>6</b>
2.1	PODNIKÁNÍ .....	6
2.2	PODNIKATEL.....	6
2.3	PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	10
2.3.1	<i>Fyzické osoby.....</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Právnícké osoby.....</i>	<i>11</i>
2.4	MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK .....	13
2.4.1	<i>Význam malých a středních podniků v ČR.....</i>	<i>14</i>
2.4.2	<i>Ekonomické a společenské přínosy MSP .....</i>	<i>14</i>
2.5	PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	15
2.5.1	<i>Zásady pro vypracování podnikatelského plánu .....</i>	<i>15</i>
2.5.2	<i>Struktura podnikatelského plánu.....</i>	<i>16</i>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>24</b>
3.1	SWOT ANALÝZA.....	24
3.1.1	<i>Interní analýza .....</i>	<i>25</i>
3.1.2	<i>Externí analýza .....</i>	<i>25</i>
3.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	26
3.3	PESTLE ANALÝZA.....	27
<b>4</b>	<b>VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU, SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>29</b>
4.1	TITULNÍ LIST.....	29
4.2	ÚVOD A ÚČEL .....	30
4.3	SHRNUÍ.....	30
4.4	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI .....	30
4.5	VŠEOBECNÝ POPIS PODNIKU .....	31
4.5.1	<i>Vedení a organizační struktura .....</i>	<i>33</i>
4.5.2	<i>Otevírací doba .....</i>	<i>34</i>
4.5.3	<i>Místo podnikání .....</i>	<i>34</i>
4.6	KLÍČOVÉ OSOBNOSTI .....	35
4.7	PRODUKTY - POKRMY S TÉMATIKOU STŘEDOVĚKÉ KUCHYNĚ .....	36
4.7.1	<i>Dodavatelé.....</i>	<i>37</i>

4.8	POTENCIONÁLNÍ TRHY .....	39
4.8.1	<i>Analýza trhu</i> .....	39
4.8.2	<i>PESTLE analýza makrookolí</i> .....	41
4.8.3	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	42
4.9	KONKURENCE.....	43
4.10	PERSONÁLNÍ OTÁZKY .....	45
4.11	MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE .....	46
4.11.1	<i>Produkt</i> .....	46
4.11.2	<i>Cena</i> .....	46
4.11.3	<i>Distribuce</i> .....	46
4.11.4	<i>Propagace</i> .....	46
4.12	FINANČNÍ PLÁN.....	47
4.12.1	<i>Počáteční výdaje na zřízení společnosti</i> .....	47
4.12.2	<i>Počáteční výdaje na nákup zásob a dlouhodobého drobného majetku</i> .....	47
4.12.3	<i>Předpokládaná počáteční rozvaha</i> .....	48
4.12.4	<i>Předpokládaný plán nákladů</i> .....	49
4.12.5	<i>Předpokládaný plán výnosů</i> .....	51
4.12.6	<i>Předpokládaný plán VZZ</i> .....	52
4.12.7	<i>Předpokládaný plán CF</i> .....	53
4.13	SWOT ANALÝZA.....	54
4.14	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ .....	55
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>60</b>

# 1 Úvod

V dnešní době existuje na trhu velké množství podnikatelů a vstup nových je stále složitější záležitostí. Podnikatel je aktivně smýšlející osoba, jež se díky svým nápadům snaží proniknout do světa, který nám všem nabízí široké spektrum příležitostí. Podmínkou reálnosti podnikatelských nápadů, je nutné na ně komplexně pohlížet z mnoha hledisek. Prioritou pro podnikatele se jeví nalezení konkurenční výhody u svého nápadu a také nalezení mezery na trhu s dostatečně velkou poptávkou zajišťující životaschopnost podniku. Nápad podnikatele je vhodné přenést na papír ve formě podnikatelského plánu se všemi náležitostmi. Podnikatelský plán je dokument, který sestavují podnikatelé, aby si mohli ověřit realizovatelnost svého nápadu.

Cílem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro začínající firmu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává o problematice související s podnikatelským plánem, která byla vypracována na základě odborné literatury. Jsou v ní objasněny pojmy podnikatel, právní formy podnikání, fyzické a právnické osoby, malé a střední podniky a na závěr samotný podnikatelský plán.

V práci jsou dále vysvětleny analýzy pro charakteristiku podnikatelského prostředí jako je SWOT analýza, Porterův model pěti sil nebo také PESTLE analýza.

Praktická část je věnována samotnému zpracování podnikatelského plánu firmy „U Rozbitého džbánu, s. r. o.“. V podnikatelském plánu je zmíněn účel jeho použití, popis podnikatelské příležitosti a všeobecný popis firmy. V plánu jsou detailně konkretizováni dodavatelé podniku, jenž umožní podniku připravovat pokrmy pro potencionální zákazníky. Cílová skupina zákazníků byla zjištěna na základě analýzy trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. Mezi další analýzy vyskytující se v podnikatelském plánu patří PESTLE analýza, ve které je zkoumáno makroprostředí a Porterův model pěti sil, pomocí něhož je zkoumáno mikroprostředí podniku. V marketingové a obchodní strategii je prostřednictvím marketingového mixu 4P představen produkt podniku, cenová strategie, distribuce a propagace. Nejdůležitější částí podnikatelského plánu je finanční plán, díky němuž je možné všechny informace přeformulovat do číselné podoby ve formě různých výkazů. Z těchto výkazů lze poté vyčíst, zdali je vhodné podnik realizovat. Poslední část podnikatelského plánu je věnována SWOT analýze, ve které jsou zkoumány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Shrnutí a doporučení obsahují rady začínajícímu podnikateli, které byly odvozeny na základě zjištěných informací, získaných z podnikatelského plánu.

V závěru je shrnuta celá teoretická i praktická část.

## 2 Teoretická východiska pro zpracování podnikatelského plánu

Tato kapitola je zaměřena na základní pojmy spojené s podnikáním a vše, co je nutné k pochopení problematiky. Rovněž je objasněn zejména pojem *podnikání*, jeho pojetí a zároveň vysvětlen pojem *podnikatel*, u kterého jsou rozebrány podnikatelské rysy a také desatero úspěšného podnikatele.

### 2.1 Podnikání

Pojem podnikání je možno interpretovat v následujících pojetích, které budou vysvětleny na základě literatury Veber, Srpová a kol., 2012:

- *Ekonomické pojetí* – při dynamickém procesu podnikání dochází ke změně původní vložené hodnoty nižší na výchozí hodnotu vyšší, což charakterizuje občanský zákoník v definici podnikatele jako činnost prováděnou za účelem zisku.
- *Psychologické pojetí* – z tohoto hlediska stojí za zmínění seberealizace podnikatele, která vyjadřuje rozvoj vlastní osobnosti a schopností. M. Armstrong, (2007) ve své publikaci uvádí, že psycholog A. H. Maslow definuje seberealizované osoby následovně: snadno přijímají okolnosti života, namísto toho aby je odmítaly. Jsou kreativní a umějí se chovat spontánně. Najde-li se jakýkoliv problém, snaží se o jeho vyřešení. Umějí se chovat k lidem a váží si svého života. Seberealizace je na nejvyšším stupni hierarchických potřeb v Maslowově pyramidě potřeb.
- *Sociologické pojetí* – podnikání není spojeno jen s podnikatelem samotným, ale také se všemi ostatními účastníky, kteří s jeho podnikáním souvisí. Mohou to být například spokojení zákazníci, u kterých díky produktům a službám podnikatele došlo k nějakému uspokojení jejich potřeb, dále to může být tvorba pracovních míst apod.

### 2.2 Podnikatel

Podnikatele charakterizuje Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník následovně:  
*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Existuje mnoho dalších definic podnikatele například tyto:

- *„iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení,*



- *osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15).“*

### **Charakteristické rysy podnikatele**

Z předchozích definic vyplývají některé charakteristické rysy pro podnikatele. Podnikatel je ten, kdo neprovozuje činnost jednorázovou, nýbrž opakovanou. Podnikatel hledá možnosti, jak sehnat finanční prostředky nezbytné pro podnikatelskou činnost a usiluje o zhodnocení všech vložených zdrojů do podnikání, a to i přes to, že je možno být přitom postihnut určitým rizikem ztráty těchto zdrojů (Veber, Srpová a kol., 2012).

Zda zdroje budou zhodnoceny, či ne v mnoha případech záleží i na zkušenostech samotného podnikatele. To znamená, že by se měl orientovat v problematice ohledně podnikání a také záleží na jeho zapáleném přístupu do podnikatelských aktivit (Veber, Srpová a kol., 2012).

Podnikatelé jdou za svými cíli a umějí využívat veškerých příležitostí, které se jim v podnikání nabízejí, i když jsou spjaty s rizikem někdy nižším, někdy vyšším. Podnikatelé se liší i v přístupu k tomuto riziku. Jsou podnikatelé se sklonem k riziku, s averzí k riziku a také podnikatelé, kteří zastávají neutrální postoj. Podnikatelé se během svého podnikání rozvíjejí, učí se novým věcem a poučují se ze svých chyb (Veber, Srpová a kol., 2012).

*„Podnikání člověku dává příležitost: kontrolovat svůj osud, odlišit se od většiny pevně firemně provázaných lidí, plně rozvinout svůj potenciál s pocitem, že jej nikdo nezneužívá, dosáhnout nadprůměrných zisků a zajistit si tak vysoký životní standart, prospívat svému sociálnímu okolí a společnosti (Staňková, 2007, s. 2).“*

### **Desatero úspěšného podnikatele**

Každý podnikatel, který touží po dosažení svých cílů, by se měl řídit a chovat se podle „desatera pro úspěšného podnikatele“, které bude vysvětleno na základě literatury Veber, Srpová a kol., 2012.

#### *1. Vytrvalost*

Jak již bylo zmíněno, podnikání není jednorázová akce, nýbrž opakovaný proces, při kterém se podnikatel snaží co nejlépe zhodnotit svůj kapitál. I přes nezdary, se kterými se na dlouhé cestě za svým cílem střetne, nesmí nikdy ustoupit. Musí pokračovat

dále, neustále se zlepšovat a uvědomovat si, že i vše zlé může být pro něco dobré a ze svých chyb a nedostatků by si měl vzít ponaučení do budoucna.

## 2. Sebedůvěra

V literatuře R. Yeung, (2009, s. 21) je zmíněno, že „sebedůvěra znamená schopnost jednat, vzít svůj osud do vlastních rukou“. Z toho vyplývá, že každý podnikatel by měl mít důvěru v sebe sama, uvědomit si co očekává a čeho je schopený dosáhnout, když do toho vloží své síly. Měl by být průbojný a nebát se překonat překážky. Zcela určitě by se měl radovat ze svých dílčích úspěchů, jelikož právě ty mohou být velkou hnací silou za většími úspěchy.

## 3. Odpovědnost

Každý podnikatel je zodpovědný za své jednání, a proto je dobré chovat se podle určitých pravidel. Podnikatel vystupuje ve vztazích se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a různými státními institucemi. Zákazníci očekávají od podnikatele dodání svých produktů včas a na správném místě, zaměstnanci požadují po podnikateli včasné plnění mzdových povinností, dodavatelé chtějí mít zaplacené faktury např. za materiál podle smluvních podmínek a stát očekává od podnikatele plnění daňové povinnosti. Určitě by mohly být zmíněny i další oblasti, za které je podnikatel zodpovědný, ale podstata již byla uvedena. Důležité je udělat vše správně a napoprvé se zodpovědným přístupem, nežli chybovat a nést následné důsledky.

## 4. Informovanost

Každý člověk je jiný a také podnikatelé se ve mnoha směrech mohou lišit. Lidé mají své vrozené vlastnosti a další mohou po dobu svého života získávat a zdokonalovat se. Z toho vyplývá, že podnikatel, který má vystudovanou vysokou školu nemusí být zdaleka tak dobrý jako podnikatel se školou střední s menšími znalostmi, ale s daleko větším zapálením a průbojnou osobností. Ovšem v podnikatelské praxi je informovanost velmi důležitá, jelikož prosadit se v dnešní době není vůbec snadné. Je třeba mít spoustu znalostí ohledně trendů dnešní společnosti, ohledně trhu, dodavatelích apod.

## 5. Iniciativní chování

Popud podnikatele k vykonání určité činnosti je velmi důležitý. Podnikatel musí být akční a mít snahu, aby dosáhl toho, po čem touží. Říká se: „*kdo nic nedělá, nic nepokazí*“, což může být v normálním životě sice pravda, ale v podnikatelském světě to může podnikateli velmi uškodit, vzhledem k tomu, že pohodlné chování a nic nedělání podnikateli žádný užitek nepřinese a vůbec ho nepoposune blíže k jeho vytyčenému cíli.

## 6. *Monitoring sebe sama*

Poznání sebe sama může podnikateli usnadnit cestu za úspěchem. Je výhodné, když podnikatel ví, v čem oproti ostatním vystupuje z davu, jaké jsou jeho klady a přednosti a jaké jsou jeho dovednosti. Umí vycházet s lidmi a vystupovat na veřejnosti. Uvědomuje si, v čem vyniká a v čem naopak zaostává a také co by měl na sobě stále vylepšovat, aby nezůstal zakrnělý na místě a takzvaně „*neusnul na vavřínech*“. Dobré stránky je třeba posílit a slabé postupně eliminovat.

## 7. *Koncepce cena – kvalita – čas*

V dnešní době je kladen důraz především na požadavky zákazníka, jež požadují produkty či služby v příslušné kvalitě a v co nejkratším čase. Úkolem podnikatele tedy je pružné reagování na zákaznickovy požadavky a také vhodné stanovení ceny v poměru kvality produktu či služby.

## 8. *Úsilí o úspěch*

Podnikatel je subjektivně úspěšný, pokud splní své představy a dosáhne svého očekávání. Je-li spokojen sám se sebou a s dosaženými výsledky, je motivován. Objektivní stránku úspěchu je možno pozorovat například na hospodářském výsledku - zisku. Nejlepší situace je propojení subjektivní i objektivní roviny, což znamená, že podnikatel nejenže dosahuje úspěchů po finanční stránce, ale jeho práce ho baví a naplňuje. Úspěch ho popohání vpřed.

## 9. *Racionální chování*

U podnikatele se vyžaduje, aby své chování přizpůsoboval konkrétním podmínkám. Musí jít s dobou a pružně reagovat na změny, které se mohou týkat i jeho podnikání (např. změny v tržní ekonomice). Chová se hospodárně, porovnává různé alternativy řešení problémů a vybírá tu nejvýhodnější variantu. Neuspokojivý výsledek může spočívat ve volbě nevhodného plánu, v neuspokojivém konání samotného podnikatele, nebo také v důsledku neočekávaných událostí, které jako jedině podnikatel nemůže nijak ovlivnit.

## 10. *Respektování okolní reality*

Podnikatel by si měl uvědomit, že nepůsobí na trhu sám. Pohybuje se v agilním, neustále se rozvíjejícím prostředí, které „*nikdy nespí*“. Například jsou dány zákony, které je nutno respektovat, protože pokoušet se je změnit, je naprosto nevhodné. Zde se hodí dodat: „*Co nemůžeš změnit, pokus se s tím smířit*“. Některým skutečnostem samozřejmě může podnikatel předejít a to například při volbě právní formy jeho podnikání, ze které vyplývají, pro každou formu jiné, konkrétní podmínky. Mezi další věci, které podnikatel těžko změní, patří například infrastruktura, demografická struktura apod. Ovšem podnikatel se zachová

racionálně, když na základě právě demografické struktury přizpůsobí své podnikání, zaměří se na určitou skupinu obyvatel, která je pro něj lákavá a má pro něj potenciál.

## **2.3 Právní formy podnikání**

V této podkapitole jsou vysvětleny jednotlivé právní formy podnikání. Volbu právní formy musí každý podnikatel pečlivě zvážit. Jeho volbu může ovlivnit výše základního kapitálu, náklady při založení podniku, administrativní náročnost, podnikatelské riziko nebo například daňové zatížení. U jednotlivých forem se tyto skutečnosti liší, a proto je třeba zvážit, co je pro podnikatele nejvýhodnější. Detailně bude popsána společnost s ručením omezeným, jelikož právě tato byla zvolena pro zpracování v praktické části.

### **2.3.1 Fyzické osoby**

FO podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů. Živnosti lze dělit na živnosti ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti se dále člení na živnosti řemeslné, vázané a volné. Podnikání na základě živnostenského oprávnění upravuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

#### **Živnosti ohlašovací**

Vysvětlení jednotlivých druhů živností je zpracováno na základě dostupných zdrojů, a to ze Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

##### *1. Řemeslná*

U řemeslné živnosti je důležité prokázání odborné způsobilosti, případně prokázání praxe v oboru. Dále je nutné splnění všeobecných podmínek pro provozování živnosti, mezi ty patří plná svéprávnost a trestní bezúhonnost. Na základě řemeslné živnosti mohou podnikatelé podnikat například v oboru cukrářství, řeznictví nebo mohou provozovat hostinskou činnost aj.

##### *2. Vázaná*

Živnost vázanou obdrží podnikatel splňující všeobecné podmínky a zvláštní podmínky. Na základě této živnosti podnikají osoby vyrábějící tabákové výrobky, paliva a maziva nebo například provozují oční optiku a mnohé další.

##### *3. Volná*

Při volné živnosti, jako jediné ze všech živností, není požadováno prokázání odborné způsobilosti, je pouze nutné splnění všeobecných podmínek. Volná živnost je provozována fotografy, designéry nebo prostřednictvím provozovatelů maloobchodu a velkoobchodu aj.

## **Živnosti koncesované**

Podnikatelé, kteří chtějí podnikat na základě živnosti koncesované, musí splnit všeobecné podmínky, odbornou způsobilost, případně další podmínky upravené zákonem. K žádosti o koncesi danou podnikatelem se vyjadřuje orgán státní správy, který ji schválí nebo zamítne. Mezi osoby podnikající na základě koncese je možno zmínit například řidiče taxislužby, provozovatelé cestovní kanceláře aj.

### **2.3.2 Právnícké osoby**

Podnikání PO upravuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodními korporacemi se rozumí obchodní společnosti a družstva. Mezi obchodní společnosti patří veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Zákon č. 90/2012 Sb. dále upravuje evropskou společnost, státní podnik a národní podnik.

## **Obchodní korporace**

Podnikání obchodních korporací je administrativně náročnější, než podnikání na základě živnostenského oprávnění. Všechny PO musí být zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní společnosti lze dále rozdělit na společnosti osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (k. s. má znak kapitálové společnosti - komanditista ručí jen do výše vkladu); mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Pro osobní společnosti jsou charakteristickými znaky: účast na řízení společnosti a ručení neomezeně. Pro společnosti kapitálové platí povinnost vložení vkladu; ručení společníka do výše nesplaceného vkladu; společníci mohou firmu vlastnit, ale nemusí ji řídit (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

### *Společnost s ručením omezeným*

Základní informace o podnikání v rámci právní formy s. r. o. je zpracováno na základě dostupných zdrojů, a to ze Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o kapitálovou společnost, ve které společníci ručí do výše nesplaceného vkladu; vedením společnosti se zabývají jednatelé společnosti, kteří jsou statutárním orgánem společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti s ručením

omezeným je valná hromada, kterou tvoří všichni společníci. Ke kontrole činnosti společnosti je schválena dozorčí rada.

Mezi obrovskou výhodou stanovenou nově Zákonem o obchodních korporacích patří minimální výše základního kapitálu, a to ve výši pouhé 1 Kč. Další výhodou právní formy s. r. o. je možnost vložení jak vkladů peněžitých, tak vkladů nepeněžitých.

Nevýhodou této právní formy je složitější administrativní náročnost.

**Tabulka 2.1 - Přehled obchodních korporací**

Společnost	Minimální výše ZK	Ručení	Orgány společnosti	Počet zakladatelů
<b>v. o. s.</b>	Není určeno	Celým svým majetkem, společně a nerozdílně.	Statutární orgán (všichni společníci)	Minimálně 2 osoby
<b>k. s.</b>	Není určeno	Komanditista ručí do výše vkladu, komplementář celým svým majetkem.	Statutární orgán (komplementáři)	Minimálně 2 osoby (komplementář a komanditista)
<b>s. r. o.</b>	1 Kč	Společnost celým svým majetkem, společník do výše nesplaceného vkladu společně a nerozdílně.	Vrcholný orgán (Valná hromada) Statutární orgán (jednatelé) Dozorčí rada	1 FO nebo 1 PO
<b>a. s.</b>	2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR	Společnost celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí.	Vrcholný orgán (Valná hromada) Statutární orgán (Představenstvo) Dozorčí rada	1 FO nebo 1 PO

Zdroj: vlastní zpracování podle Záкона č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

## Družstva

*„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, § 552, odst. 1).“*

Družstvo ručí celým svým majetkem, členové za závazky neručí. Minimální výše základního kapitálu není stanovena. K založení družstva je potřeba minimálně 3 osob. Mezi orgány družstva patří členská schůze, jež je nejvyšším orgánem družstva, představenstvo neboli statutární orgán a kontrolní komise (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

### 2.4 Malý a střední podnik

Cílem této bakalářské práce je sestavit podnikatelský plán pro vybranou společnost, a jelikož se bude jednat o malý podnik s právní formou s. r. o., je vhodné charakterizovat malé a střední podniky. Jelikož malé a střední podniky nemají zcela jednoznačné definování, bude pojem malý a střední podnik vymezen dle tří pojetí na základě literatury Veber, Srpová a kol., (2012) následovně:

1. *Statistické pojetí – člení podniky podle počtů zaměstnanců na:*

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- velké podniky – 100 a více zaměstnanců.

2. *Nařízení komise EU – člení podniky dle 4 kritérií, které lze vyčíst z tabulky 2.2:*

**Tabulka 2.2 - Rozdělení malých a středních podniků dle Nařízení komise EU**

	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik
Počet zaměstnanců	do 10	do 50	do 250
Roční obrat	do 2 mil. EUR	do 10 mil. EUR	do 50 mil. EUR
Bilanční suma roční rozvahy	do 2 mil. EUR	do 10 mil. EUR	do 50 mil. EUR
Nezávislost	= znamená, že podnik není vlastněn z 25 % či více % jiným podnikem, který nesplňuje definici malého, nebo středního podniku.		

Zdroj: vlastní zpracování podle literatury Veber, Srpová a kol., (2012)

3. *Zákon o podpoře malého a středního podnikání* – definování malých a středních podniků je shodné s předchozím členěním dle nařízení komise EU. Členění podle zákona o podpoře malého podnikání je důležité pro podnikatele, kteří žádají o podporu v podnikání.

#### **2.4.1 Význam malých a středních podniků v ČR**

Malé a střední podniky, zkratkou MSP, zastávají v ČR obrovský význam, jelikož jsou to právě malé a střední podniky, které vytvářejí největší množství poskytovaných pracovních míst. Může to být také proto, že velkých firem zaměstnávajících více než 250 osob není v ČR mnoho (Veber, Srpová a kol., 2012).

Vedle těchto ekonomických přínosů mají také MSP funkci společenského charakteru. Malé a střední podniky jsou často z trhu vytlačovány velkými podniky, a proto se MSP snaží na trhu udržet také tím, že se velmi specificky zaměřují na lokální trhy, které dobře znají. Mají sice větší flexibilitu než velké nadnárodní korporace, ale na druhé straně nejsou tak finančně stabilní jako velké podniky. Často mají problémy s financováním, a proto existuje mnoho způsobů pomoci v podnikání právě malým a středním firmám, což vede ke zlepšení jejich konkurenceschopnosti (Mulačová, Mulač, 2013).

#### **2.4.2 Ekonomické a společenské přínosy MSP**

Mezi ekonomické přínosy a zároveň výhody MSP patří pružnost reakce na individuální potřeby zákazníků a relativně rychlé přizpůsobování k měnícím se skutečnostem, vzhledem k tomu, že nemají tak výraznou ekonomickou a výrobní setrvačnost. Daleko složitější situace se jeví u monopolů, které nejsou schopné se tak snadno přizpůsobit. Tvorbou pracovních míst, jež byla zmíněna, MSP zabezpečují v ČR z velké části zaměstnanost. Dále se například podílí na tvorbě HDP, výkonech nebo na přidané hodnotě (Veber, Srpová a kol., 2012).

Mezi společenské přínosy MSP patří garance svobody. Lidé v MSP se učí na trhu přežít, učí se vlastní zodpovědnosti a mají možnost realizovat se v dynamickém procesu, zvaném podnikání. Další výhodou společenského přínosu MSP oproti monopolům je vlastnění podniku jen v rámci v ČR, nikoliv jak to bývá u velkých podniků, které jsou často vlastněny zahraničními subjekty. Podnikatelé vlastníci MSP mají často k danému regionu, ve kterém podnikají vztah, znají ho, umějí se v něm pohybovat a ví zcela přesně, co zákazníci požadují. Je možno si například představit historické centrum s řadou „krámků“ sladěných do stylu centra vedle sebe, které pružně reagují na požadavky svých zákazníků (Veber, Srpová a kol., 2012).



## **2.5 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem. Podnikatel jej vytváří, aby popsal všechny vnější a vnitřní souvislosti, které mohou souviset s podnikatelským záměrem. Podnikatelským záměrem se rozumí shrnutí všech podnikatelských cílů, kterých by chtěl podnikatel v budoucnu dosáhnout. Sestavení podnikatelského plánu je mimo jiné důležité pro ověření reálnosti a dosažitelnosti těchto cílů (Veber, Srpová a kol., 2012).

### **Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán je možno využít pro interní a externí účely. Pro interní účely lze podnikatelského plánu využít v podobě plánovacího nástroje, dále může sloužit k rozhodování a také ke kontrole podnikatelské činnosti. Interními subjekty jsou manažeři nebo také pro již existující podnik zaměstnanci (Veber, Srpová a kol., 2012).

Podnikatelský plán je však zejména sestavován pro externí účely, vzhledem k tomu, že je vyžadován externími subjekty, pod kterými si lze představit například banky nebo potencionální investory. Podnikatelský plán je sestavován pro tyto účely v okamžiku, kdy podnikatel potřebuje získat určitou výši kapitálu k podnikání (Veber, Srpová a kol., 2012).

#### **2.5.1 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu**

Podnikatel, který je rozhodnut sestavit podnikatelský plán, musí respektovat obecně platné zásady při zpracování tohoto plánu. Měl by myslet zejména na to, že pokud bude požadovat od externích subjektů potřebný kapitál, je vhodné, aby podnikatelský plán byl napsán takovým způsobem, který na externí subjekty co nejlépe zapůsobí. Podnikatelský plán by měl být srozumitelný, logický, stručný, pravdivý, reálný a zároveň respektovat určité riziko (Veber, Srpová a kol., 2012). Důležitým úkolem je u těchto subjektů vzbudit pozornost a přesvědčit je. Doporučuje se psát jednoduché věty, které na sebe logicky navazují, a není vhodné se v jedné větě soustředit na příliš mnoho myšlenek najednou. Výhodou je vkládání tabulek, je-li to možné, z důvodu větší přehlednosti (Blackwell, 2011).

### **Sběr informací pro zpracování podnikatelského plánu**

Na kvalitě a množství informací záleží. Při velkém množství nasbíraných informací musí podnikatel umět odhadnout, které jsou důležitější a méně podstatné by měl eliminovat. Dnešní doba patří zejména informačním technologiím, díky kterým může podnikatel

informace vyhledávat, avšak žádná informační technologie nedokáže nahradit pravý lidský kontakt (Veber, Srpová a kol., 2012).

Problémy se sběrem informací nastávají při vzniku nových podniků nebo při nezkušenosti samotných podnikatelů. Lépe se orientují ve sběru informací, například ohledně trhu, již existující podniky, které podnikatelský plán sestavují z jiných důvodů, než je založení podniku, a to například rozšíření prodeje aj. (Veber, Srpová a kol., 2012).

### **Formální úprava podnikatelského plánu**

Formální úprava podnikatelského plánu není ničím stanovena, ale existují obecné zásady pro vypracování. Ty nejsou závazné, ale záleží na účelu, za jakým je podnikatelský plán sestavován. Jestliže je sestavován pro externí subjekty, bude kladen důraz na formální úpravu (Veber, Srpová a kol., 2012).

Pro začátek je důležité rozhodnutí, pro koho a za jakým účelem se bude podnikatelský plán vypracovávat. Podnikatel musí umět „*své dílo prodat*“ externím subjektům. Vzhledem k tomu, že byl podnikatelský plán nazván, „*dílem*“, jeho autor by měl využít svá práva, která se na jeho tvorbu vztahují a dát vědět v něm vědět, že jakékoliv šíření či kopírování jeho tvorby je dovoleno pouze s jeho souhlasem (Veber, Srpová a kol., 2012).

U podnikatelského plánu je vhodný rozsah mezi 40-50 stranami a nemělo by být zapomenuto na přílohy. Doba zpracování podnikatelského plánu se pohybuje od několika týdnů až po měsíce. Není vhodné tvoření plánu uspěchat a následně chybovat. Je důležité zapracovat ve tvorbě textu na gramatice, jelikož gramatickými chybami na potencionální externí subjekty určitě podnikatel nezapůsobí. Je vhodné podnikatelský plán nechat svázat, ať vyhlíží dobře vzhledově a váže na sebe pozornost (Veber, Srpová a kol., 2012).

#### **2.5.2 Struktura podnikatelského plánu**

Struktura podnikatelských plánů se u mnoha podniků může lišit. Záleží pouze na podnikateli, jakou strukturu si zvolí. Jsou ovšem „části“ podnikatelského plánu, na které by podnikatel rozhodně neměl zapomenout. Struktura, která bude níže rozepsána, je spojena s podnikatelským plánem pro nově vznikající společnost.

##### **Titulní list**

V publikaci *Veber, Srpová a kol., (2012, s. 98)* se uvádí, že „*na první stranu (titulní list) patří: obchodní jméno firmy, logo, datum vyhotovení, adresa firmy a kontakt osoby, která za zpracování plánu zodpovídá*“. Je doporučeno uvést na titulní stranu také prohlášení, spojené s autorskými právy podnikatele na podnikatelský plán.

## **Obsah**

Pokud podnikatel v rozsáhlém podnikatelském plánu nezapomene vytvořit obsah, je to pro něj velká výhoda, neboť díky obsahu se podnikatelský plán s velkým počtem stran stává daleko přehlednějším. Snadno se v něm subjekty, kterým je podnikatelský plán určen, zorientují. V obsahu je vhodné zobrazit kapitoly, podkapitoly a podpodkapitoly, tedy zobrazení do nejvýše tří úrovní (Srpová a kol., 2012).

## **Úvod a účel**

V úvodu se doporučuje uvést pro koho je podnikatelský plán určen. Je vhodné dát v úvodu čtenáři tohoto dokumentu vědět, o jakou verzi se jedná a zda jde například o plnou či zkrácenou verzi (Srpová a kol., 2012).

## **Shrnutí**

U shrnutí je nutno podotknout, že nesmí být zaměňováno a chápáno jako úvod. Ve shrnutí by se měl čtenář dozvědět, co je v jednotlivých částech podnikatelského plánu zpracováno podrobněji. Shrnutí teoreticky slouží ke vzbuzení zvědavosti čtenáře (Srpová a kol., 2011).

Je možno říci, že shrnutí poskytuje čtenáři informace: kdo je podnikatel a jaký je jeho podnik, jaké produkty či služby nabízí, jaké má výhody oproti konkurenci aj. Přes neskutečné množství informací je důležité, aby podnikatel vystihl do shrnutí to, co považuje za nejdůležitější. Bude se snažit, aby celou svou práci „zkrátil“ a co nejlépe vystihl. Protože se bude snažit celý podnikatelský plán nejlépe vystihnout ve zkrácené verzi, bude toto shrnutí dělat jako poslední (Srpová a kol., 2011).

## **Popis podnikatelské příležitosti**

V popisu podnikatelské příležitosti je kladen důraz na vyzvednutí nějakého „momentu podnikatelských aktivit“, který představuje konkurenční výhodu. Podnikatel se snaží zaujmout například potencionální investory či banku, bude-li žádat o úvěr, s čím „novým“ na trh přišel. Rovněž se snaží přesvědčit čtenáře tohoto dokumentu, že právě teď je nejvhodnější moment realizace jeho nápadu. Je třeba čtenáři poukázat na to, pro koho bude výrobek či služba užitečná, pro koho bude určena a že je možné díky poskytnutí právě tohoto produktu či oné služby uskutečnit podnikatelův zisk (Veber, Srpová a kol., 2012).

Klíčovým bude popis produktu či služby, užitek produktu či služby pro potenciálního zákazníka a zároveň jaká je konkurenční výhoda produktu či služby (Veber, Srpová a kol., 2012).

### **Všeobecný popis podniku**

Jedná-li se o podnik již založený, je vhodné uvést informace týkající se jeho založení, jako je datum, sídlo, klíčové osobnosti, dosavadně nabízené produkty či služby apod. Čtenáři je možno nahlédnout do historie podniku, ukázat mu některé úspěchy firmy nebo zobrazit účetní výkazy. Čtenář tak získá o podniku a jeho minulosti jasnou představu.

Po zhodnocení dosavadní činnosti je třeba popsat čtenáři kroky do budoucna, které má podnikatel v plánu. Bude také definována vize, představa o tom, kam bude firma v určitém časovém horizontu směřovat.

Podnikatel na základě vize vystihne své cíle a také strategie, díky kterým těchto cílů dosáhne (Veber, Srpová a kol., 2012).

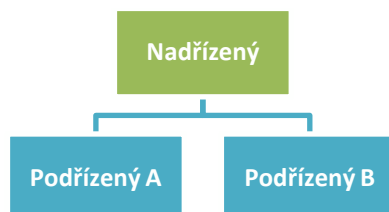
Cíle by měly být SMART, což je zkratka složená z pěti slov, jež v českém překladu znázorňují, že by měly být: specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované (Srpová a kol., 2011).

### **Klíčové osobnosti**

Vytyčení klíčových osobností v podnikatelském plánu má velkou roli, jelikož díky těmto lidským faktorům, je možno všech záměrů dosáhnout. Při popisování klíčových osob se uvádí jejich dosažené vzdělání a také jejich praktické zkušenosti. Je důležité především vyzdvihnout jejich přednosti a je možno poukázat také na jejich úspěchy.

U této části dokumentu je vhodné zobrazit čtenáři organizační schéma (viz Obrázek 2.1), prostřednictvím kterého získá představu o tom, jak jsou jednotlivé funkce v podniku obsaženy. Životopisy těchto osob je možno zařadit do příloh na konci podnikatelského plánu (Veber, Srpová a kol., 2012).

**Obrázek 2.1 - Schéma organizační struktury**



Zdroj: vlastní zpracování

## **Produkty**

Tato část podnikatelského plánu je podrobněji zaměřena na charakteristiku produktu, který podnikatel plánuje nabízet. Jako první je vhodné zmínit se o produktu, který bude podnikateli vynášet největší zisk, poté se podnikatel zmíní o dalších produktech, méně významných. Důležité je zdůraznění oblasti použití výrobku. Technické parametry lze zmínit okrajově, s důrazem na hlavní charakteristické rysy (Veber, Srpová a kol., 2012).

Největší část popisu produktu je zaměřena na vytvoření hlediska zákazníka. Přehlednou představu konkurenceschopnosti podnikatelského produktu a produktu od konkurence je možno znázornit v matici, kde do řádků budou uvedeny podnikatelské produkty a produkty konkurence a do sloupců budou uvedeny jejich parametry a ceny. Údaje o produktech konkurence podnikatel získá například z katalogu nebo jiných prospektů konkurence. Na závěr je možno pro lepší představu zařadit do příloh nějaké nákresy nebo fotografie produktu (Veber, Srpová a kol., 2012).

## **Potencionální trhy**

Jestliže chce podnikatel na trh úspěšně uvést nový produkt, musí být po tomto produktu poptávka. To znamená, že trh by měl být s růstovým potenciálem a také by měl existovat v určité velikosti. Není vhodné na trh uvést produkt, o který nebude žádný zájem, protože takový produkt nemá pro potencionální trh smysl. Podnikatel by měl stručně popsat, jaká je situace na celkovém trhu a poté rozepsat, jaká bude situace na cílovém trhu, pro který je jeho produkt určen (Srpová a kol., 2011).

Podnikatel se v této části snaží co nejlépe vystihnout zákazníky, kteří budou mít z jeho produktu užitek, kteří k produktu mají přístup a jsou ochotni za tento produkt zaplatit. Je důležité správně definovat cílový trh, aby nedošlo k jeho přecenění, nebo naopak k podcenění. Produkt, který hodlá podnikatel uvést na trh, neuspokojí všechny zákazníky, proto je vhodné cílovou skupinu zákazníků takzvaně „segmentovat“. Segment tvoří skupina zákazníků se stejnými potřebami (Srpová a kol., 2011).

Hlavním účelem je stanovení takových segmentů zákazníků, kteří přinesou podnikateli nejvyšší zisk - na tyto segmenty se podnikatel blíže zaměří (Srpová a kol., 2011).

Klíčem k úspěchu je správné definování trhu, na kterém bude podnikatel podnikat. Tento trh by měl být jasně definovatelný, to znamená, že určuje specifickou cílovou skupinu zákazníků, dále by měl být smysluplný a dostatečně velký. Trh musí být velký nejméně tak, aby podnikatele byl schopen se uživit a byl dostupný (Abrams, Vallone, 2007).

## **Konkurence**

Na trhu se vyskytuje mnoho jiných podnikatelů - konkurentů, a proto si podnikatel musí uvědomit, čemu se hodlá vystavit a jak se hodlá se svými konkurenty vypořádat. Je dobré prozkoumat silné a slabé stránky konkurence. V první řadě musí podnikatel zjistit, kdo je jeho konkurentem a kdo tedy nabízí podobné produkty na trhu. Není vhodné analyzovat konkurenci v rámci celé ČR, ale pouze ty, kteří stojí s podnikatelem v silném konkurenčním vztahu ve stejném podnikatelském okolí. Pokud podnikatel přijde na trh s produktem, kde není příliš vysoká konkurence, má větší šanci na úspěch v podnikatelských aktivitách (Veber, Srpová a kol., 2012).

## **Personální otázky**

I v části týkající se personalistiky je možno uvést dosavadní průběh, tedy u již existujícího podniku.

U nově vznikajících podniků je třeba zmínit, jaké nároky na personál budou vyžadovány. V této části je také vhodné poukázat na současnou situaci na trhu práce nebo například jakí jsou na trhu v blízkém okolí jiní zaměstnavatelé (Veber, Srpová a kol., 2012).

Je možno poukázat na to, kolik zaměstnanců bude podnik potřebovat, jaká bude požadována jejich kvalifikace a také jaké jim bude nabízeno ohodnocení za jejich práci (Veber, Srpová a kol., 2012).

## **Marketingová a obchodní strategie**

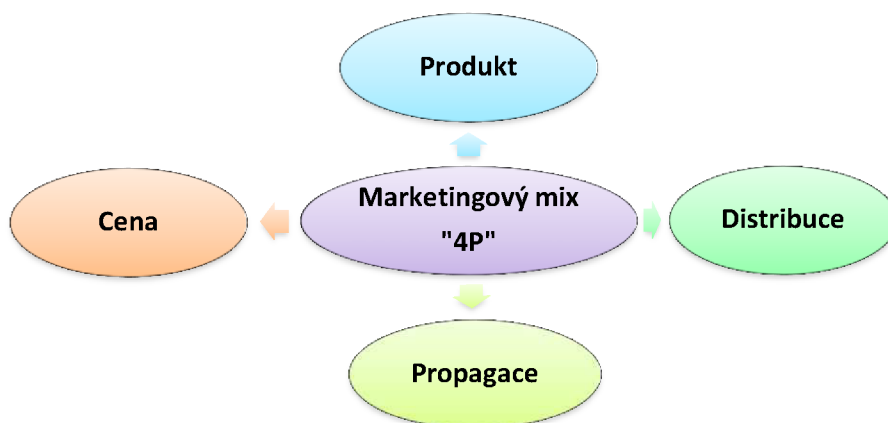
Dobrá marketingová strategie může mít vliv na budoucnost podniku a může přinést podnikateli úspěch. V rámci marketingu podnikatel řeší výběr cílového trhu, určí tržní pozici produktu a učiní rozhodnutí o marketingovém mixu (Veber, Srpová a kol., 2012).

Výběru cílového trhu již byla věnována část „Potencionální trhy“, kdy podnikatel kladl důraz na zvolení segmentu. Určení tržní pozice souvisí s částí nazvanou „Konkurence“, kdy se podnikatel snaží dosáhnout toho, aby právě jeho produkt uvízl zákazníkům v podvědomí. Identifikuje své konkurenční výhody, ze kterých vybere nejoptimálnější konkurenční výhodu a následně zvolí účinný způsob komunikace a propagace této výhody (Veber, Srpová a kol., 2012).

Marketingový mix, nejznámější ve formě 4P (viz Obrázek 2.2), který je složen ze 4 nástrojů: produktu (product), ceny (price), propagace (promotion) a distribuce (place), slouží podniku k tomu, aby usiloval o dosažení svých cílů. Existují i další modifikace

marketingového mixu jako je například 7P, kde se přidávají nástroje politicko-společenského rozhodnutí (politics), veřejného mínění (public relations) a lidských zdrojů (people). Podnikatel v této části vystihne a popíše jednotlivé nástroje, prostřednictvím kterých chce dosáhnout svých cílů (Veber, Srpová a kol., 2012).

**Obrázek 2.2 - Znázornění marketingového mixu 4P**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Finanční plán**

Úkolem finančního plánu je transformovat všechny výše popsané části podnikatelského plánu do číselné podoby, čímž lze prokázat reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.

Začínající podniky budou zajisté potřebovat peněžní prostředky pro založení společnosti a pro zahájení podnikání. Finanční plán poskytne podnikatelskému plánu vstupy a výstupy ve formě plánu nákladů, plánu výnosů a dále výkazů jako jsou výkaz zisku a ztrát, cash-flow a rozvaha. V plánu může být zmíněn výpočet bodu zvratu nebo zhodnocení efektivnosti investic. Začínající podnikatelé často chybují v nerozlišování pojmů: výnosy-příjmy, výdaje-náklady či cashflow-zisk (Srpová a kol., 2011).

Výnosy se rozumí veškeré výkony vyjádřeny v peněžních jednotkách za určité období, zatímco příjmy jsou charakterizovány jako veškeré přírůstky peněžních prostředků, jak v pokladně, tak i na běžném účtu. Náklady jsou charakterizovány jako spotřeba živé a zvěcnělé práce vyjádřená v peněžních jednotkách za určité období, ale výdaje jsou veškeré úbytky peněžních prostředků v pokladně či na běžném účtu. Cash-flow představuje tok peněžních prostředků, kdežto zisk představuje výsledek hospodaření, vypočtený jako rozdíl mezi výnosy a náklady.

Efektivnost podnikatelského plánu je možno čtenáři představit prostřednictvím nástrojů finanční analýzy. Mezi které lze zařadit ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Nyní budou již zmíněné poměrové ukazatele vysvětleny na základě literatury Srpová a kol., 2011.

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak intenzivně je majetek podnikatele, určen k podnikání, využíván. Pomocí ukazatelů likvidity je možno zjistit, je-li podnikatel schopen dostat svým závazkům. Ukazatelé poukazují na krátkodobou stabilitu firmy, kdežto ukazatelé zadluženosti poukazují na stabilitu firmy z dlouhodobého hlediska. Ukazatelé rentability čtenáře informují o výnosnosti, tedy o zhodnocení peněžních prostředků.

### *Finanční výkazy*

Rozvaha – je statický finanční výkaz, sestavovaný k určitému datu. Jedná se o přehled aktiv a pasiv, přičemž aktiva vyjadřují majetek vlastněný podnikem vyjádřený v peněžních jednotkách a pasiva vyjadřují zdroje krytí tohoto majetku taktéž v peněžních jednotkách. Aktiva zahrnutá v rozvaze zahrnují dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a přechodná aktiva. V pasivech jsou zobrazeny vlastní zdroje, cizí zdroje a přechodná pasiva (Synek, Kislingerová, 2012).

Při sestavování rozvahy pro podnikatelský plán, je doporučeno sestavit počáteční rozvahu při zahájení podnikání. Dále rozvahu za první pololetí po zahájení podnikání a následně se sestavují rozvahy za další období, vždy ke stejnému datu, například k 31. 12. 2014 a 31. 12. 2015. Podnikatel nesmí zapomenout na to, že výkazy jsou navzájem provázané a musí mít dobrou vypovídací hodnotu, tudíž musí být sestaveny na základě reálných podkladů (Srpová a kol., 2011)

V následující tabulce 2.3 je zobrazen náhled na strukturu rozvahy.



Tabulka 2.3 - Náhled na strukturu rozvahy

Rozvaha k 31. 12. 2014	
AKTIVA	PASIVA
Pohledávky za upsaný ZK	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý nehmotný majetek	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	VH minulých let
<b>OBEŽNÁ AKTIVA</b>	VH běžného účetního období
Zásoby	<b>CIZÍ ZDROJE</b>
Krátkodobé pohledávky	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky
<b>Časové rozlišení</b>	Bankovní úvěry
	<b>Časové rozlišení</b>
<b>SUMA AKTIV</b>	<b>SUMA PASIV</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě literatury Veber, Srpová a kol., (2012, s. 144)

Výkaz zisku a ztrát – neboli také výsledovka je statický finanční výkaz, zobrazující písemný přehled o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku za určité období.

VZZ může být zhotoven ve dvou podobách, a to v horizontální či vertikální podobě. V horizontální podobě se náklady a výnosy zobrazují odděleně a stojí proti sobě. Prostřednictvím vertikální podoby VZZ je možno sledovat hospodářské výsledky za dílčí činnosti, jako je například provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření nebo mimořádný výsledek hospodaření (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Při sestavování VZZ pro podnikatelský plán je vhodné na první rok podnikání poukázat podrobně, a to alespoň v prvních šesti měsících, v dalších letech je možno již poukázat pouze na roční údaje. Tento výkaz může potencionálním investorům dokázat, že je podnikatel schopen ze svého zisku splatit určité výdaje. Výkazy je vhodné stručně okomentovat (Srpová a kol., 2011).

Cash-flow – neboli také peněžní tok vyjadřuje skutečné množství peněz, které má podnik k dispozici, stanoví se jako rozdíl mezi veškerými peněžními příjmy a veškerými peněžními výdaji. Cash-flow lze v podniku stanovit dvěma metodami, a to přímou nebo nepřímou metodou (Synek, Kislingerová, 2012).

## **Rizika**

Na riziko může být z hlediska podnikatelského plánu nahlíženo jako na negativní odchylku od žádaného cíle. Analýza rizik podnikateli pomůže zjistit možné příčiny vzniku těchto rizik, díky kterým může podnikatel nastolit určité návrhy a opatření (Srpová a kol., 2011).

Rizika je možno rozlišit dle hlediska ovlivnitelnosti na rizika: ovlivnitelná podnikatelem a neovlivnitelná. Dalším členěním může být členění dle místa vzniku, a to na vnější a vnitřní.

Analýza rizik může být prováděna pomocí analýzy citlivosti či formou expertního hodnocení. Důležité je nejdříve rizika identifikovat, zjistit jejich příčiny a přijít na preventivní opatření, která mohou těmto negativním odchylkám zabránit. Mezi opatření na snížení rizik patří: diverzifikace, dělení rizika, pojištění nebo také přesunutí rizika na jiné subjekty (Srpová a kol., 2011).

## **Přílohy**

K dokumentu je možno připojit přílohy ve větším rozsahu. Počet stran závisí na konkrétním případě. Při větším počtu příloh je vhodné sepsat seznam příloh, jen pro lepší přehlednost. V přílohách může čtenář nalézt již zmíněné životopisy, fotografie produktů, technické nákresy nebo například výpis z OR, finanční výkazy, smlouvy aj. (Srpová a kol., 2011).

## **3 Charakteristika podnikatelského prostředí**

Podnikatelským prostředím je chápán nejen podnik samotný, ale také jeho okolí, které na něj působí. Podnikatelské prostředí ovlivňuje chování podniku. Analýzu samotného podniku je možno provádět pomocí interní analýzy podniku. Analýza okolí podniku je prováděna na základě externí analýzy.

### **3.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je vhodná především pro prevenci. Název této analýzy je akronymem, složeným z počátečních písmen následujících slov:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami podniku jsou výstupem **interní analýzy** a vazby mezi příležitostmi a hrozbami jsou výstupem **analýzy externí** (Veber, Srpová a kol., 2012).

### 3.1.1 Interní analýza

Interní analýza se zabývá podnikem zevnitř, a jejím prostřednictvím se zjišťují silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky podniku představují specifické přednosti podniku, které jsou nejčastěji vyjádřeny v podobě majetku či schopností. Nejdůležitější předností je hodnototvorný řetězec, který spočívá ve snaze podniku produkovat např. výrobky, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit, což vytváří hodnotu pro zákazníka. Důležité je aby podnik, usilující o tuto hodnotu, minimalizoval své náklady (Veber, Srpová a kol., 2012).

Slabé stránky podniku představují nedokonalosti. V interní analýze jsou zkoumány faktory, které podnikatel může ovlivnit.

***Interní analýza poskytuje podnikateli mnoho výstupů:***

- základní informace o podniku (název podniku, místo podnikání, kapitál podniku nebo např. právní forma podnikání),
- cíle podniku,
- produkty a služby,
- finanční propočty hospodaření,
- podnikové zdroje,
- klíčové kompetence,
- organizaci podniku (Koráb, Řežnáková, Peterka, 2008).

### 3.1.2 Externí analýza

Zatímco se interní analýza zabývá faktory, které jsou ovlivnitelné, u externí analýzy je tomu právě naopak. Vlivy externího prostředí se dají podnikatelem velmi těžce ovlivnit. Mikroprostředí je ovlivnitelné. Jedná se o blízké okolí podniku, jako je odvětví, ve kterém podnik působí nebo obor podnikání. Makroprostředí lze ovlivnit těžce, neboť představuje vzdálenější okolí podniku – např. národní ekonomiku (Horváthová a kol., 2013).

Základním výstupem externí analýzy je poznat okolí podniku, jaké jsou podnikatelovy příležitosti a jaké jsou jeho hrozby. Příležitosti umožňují vývoj podniku, který může mít pozitivní dopad na pozici podniku na trhu. Hrozby představují pro podnik negativní dopady na vývoj, díky očekávaným či nahodilým událostem (Horváthová a kol., 2013). Výstupem

SWOT analýzy není rozsáhlý seznam, ale přehledná tabulka, jež zahrnuje v každé kategorii maximálně pět důležitých oblastí. Do řádků se zaznamenávají silné a slabé stránky a do sloupců příležitosti a hrozby, následně se hledají vzájemné vazby (Veber, Srpová a kol., 2012).

Tabulka 3.1 - SWOT Matice

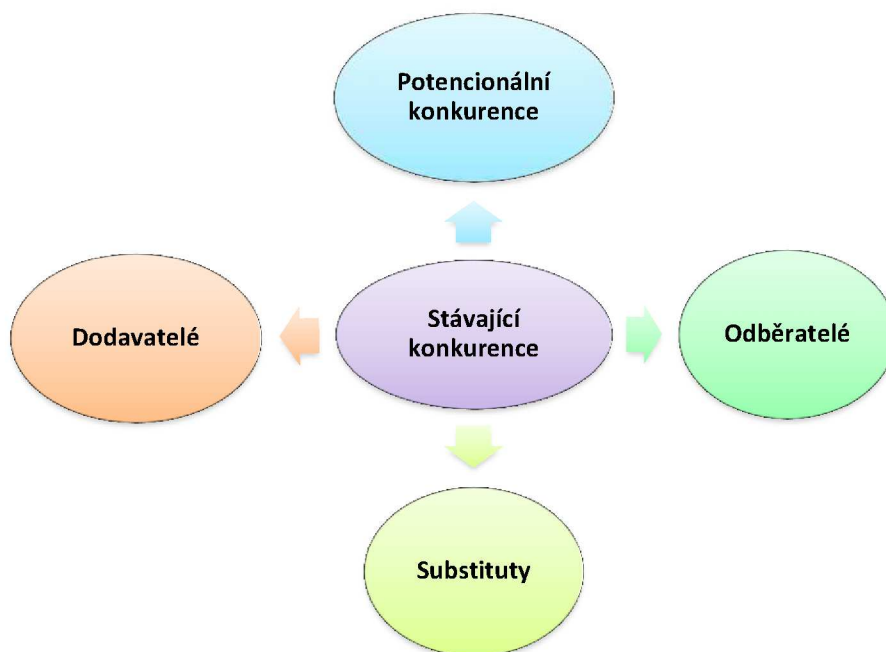
Externí prostředí organizace	Interní prostředí organizace	
	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
O - Příležitosti	Převaha silných stránek a současně příležitostí je tou nejlepší kombinací k posílení postavení organizace v odvětví.	Příležitosti je nutno využít k tomu, aby organizace snížila množství a intenzitu působení svých slabin.
T – Hrozby	Silné stránky je nutno využít pro odvracení hrozeb a snižování jejich negativního dopadu na chod organizace.	Převaha slabin a hrozeb vyjadřuje špatnou situaci organizace, která by měla uvažovat o své obraně či dokonce ústupu z odvětví.

Zdroj: Horváthová a kol., 2013, str. 207

### 3.2 Porterův model pěti sil

Nejčastějším nástrojem používaným ke zkoumání **mikrookolí** je *Porterův model pěti sil*, který pomáhá zjistit příležitosti a hrozby podniku.

Obrázek 3.1 - Schéma Porterova modelu pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování na základě literatury Veber, Srpová a kol., 2012

**Porterův model pěti sil** se zabývá následujícími vyjednávacími silami, které jsou objasněny na základě literatury Veber, Srpová a kol., 2012.

- *Vyjednávací síla stávající konkurence* – Mezi stávajícími subjekty působícími na trhu je dána rivalita, která je přizpůsobena díky struktuře odvětví, potencialu růstu poptávky nebo pomocí výstupních bariér z odvětví.
- *Vyjednávací síla potencionální konkurence* – Nejnižší riziko představuje odvětví, u něhož jsou vysoké bariéry vstupu do odvětví, ty mohou souviset s regulacemi státu nebo např. s absolutními nákladovými výhodami. Potencionální konkurence představuje podniky, jež mohou nově vstoupit na trh a pozměnit aktuální situaci.
- *Vyjednávací síla dodavatelů* – Vyjednávací síla dodavatelů je důležitá, jelikož bez dodavatelů by podnik nemohl existovat. Dodavatelé mohou určovat např. výši cen, a tím mohou ovlivnit konečnou cenu produktů, které bude podnik na trhu nabízet. Pro podnik je výhodné, jsou-li výše cen vstupů co nejnižší.
- *Vyjednávací síla odběratelů* – Zákazníci jsou pro podnik významní a v podstatě zajišťují jeho existenci. Velkou vyjednávací sílu odběratelů představuje např. monopolní podnik.
- *Vyjednávací síla výrobců substitutů* – Potencionální substituty představují pro podnik hrozbu, jelikož představují produkty, které jsou nově vyráběny ve stejném oboru, jsou blízké již vyráběným produktům, a proto mohou nahradit již vytvářený produkt.

### 3.3 PESTLE analýza

K analýze **makroprostředí** se používá „Analýza PESTLE“. Nebo také její obměny - PESTEL, PEST, SLEPT. Název PESTLE analýzy je akronymem, složeným z následujících slov: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental.

**Analýza makroprostředí** se zaměřuje na tyto vlivy (zpracováno na základě literatury Veber, Srpová a kol., 2012):

- *Politické a legislativní prostředí* – je dáno politickou situací v dané zemi, zákony, předpisy, omezeními nebo např. regulacemi.
- *Ekonomické prostředí* – souvisí s ekonomickým vývojem země, ve které podnik vystupuje na trhu, dále s výší úrokové míry, s mírou inflace nebo jinými makroekonomickými ukazateli.

- *Sociální prostředí* – V tomto prostředí vystupuje obyvatelstvo vůči podniku. Se změnami životního stylu obyvatel dochází na trhu k mnohým změnám např. zdravá výživa → více bio výrobků.
- *Technologické prostředí* – S vývojem technologií dochází na trhu k inovacím. Podniky, které se snaží využívat moderní technologie, mohou ohrozit podniky, jež je nevyužívají nebo například mohou docílit lepšího využití kapacit, využití zpracování odpadů apod.
- *Demografické a světové okolí* – Demografické prostředí souvisí se strukturou obyvatelstva. Světové prostředí je vnímáno v souvislosti se světovými problémy např. války, terorismus, epidemie nebo ekonomický růst aj.
- *Ekologické prostředí* je spojováno s životním prostředím, ke kterému by se měl chovat podnik co nejlépe, aby nedocházelo k jeho znečišťování apod.

## 4 Vytvoření podnikatelského plánu, shrnutí a doporučení

### 4.1 Titulní list

Obchodní jméno firmy:

U Rozbitého džbánu, s. r. o.

Logo:



Předmět podnikání:

Hostinská činnost

Odpovědný vedoucí:

Lucie Janoszewská

Kontaktní údaje:

email:

luciejanoszewska@icloud.com

telefon:

+420 730 574 660

Místo podnikání:

Jiráskovo náměstí 283/3, Ostrava

Internetové stránky:

www.urozbitehodzbanu.cz

Datum zahájení činnosti:

11. 4. 2016

Prohlašuji, že na tento dokument se vztahují autorská práva a slouží pouze k účelům pro samotný podnik U Rozbitého džbánu, s. r. o.

.....

.

Lucie Janoszewská

## 4.2 Úvod a účel

Podnikatelský plán je sestavován pro interní účely využití v podniku samotném. Je vytvořen za účelem sledování reálné situace pro porovnání s předběžnými plány. Díky podnikatelskému plánu je umožněno sledování vývoje v podniku. V podnikatelském plánu jsou zpracovány finanční výkazy, které je možno porovnat s reálnou situací a skutečnými vykazovanými hodnotami v jednotlivých letech podnikání. Nahlédnutí do podnikatelského plánu je umožněno pouze společníkům podniku.

## 4.3 Shrnutí

Podnikatelský plán se zabývá vznikem nového malého podniku. Podnikatelská příležitost spočívá v založení středověké krčmy U Rozbitého džbánu v centru Ostravy.

V kapitole 4.5 „Všeobecný popis podniku“ je popsáno vedení podniku, stanovená otevírací doba krčmy a charakteristika místa podnikání na Jiráskově náměstí. Kapitola 4.6 pojednává o klíčových osobnostech – společnících, díky kterým byl umožněn vznik podniku. V kapitole 4.7 jsou zmíněny produkty, jež představují konkurenční výhodu a dále dodavatelé surovin, prostřednictvím kterých je možné zhotovení produktů – středověkých pokrmů. V kapitole 4.8 „Potencionální trhy“ je zpracována analýza trhu pomocí dotazníkového šetření, na základě kterého jsou vytipováni potencionální zákazníci krčmy. Další analýzy v této kapitole jsou PESTLE analýza makrookolí a Porterův model pěti sil. V kapitole 4.9 jsou jednotlivě popsáni konkurenti, působící v blízkém okolí krčmy. Kapitola 4.10 je zaměřena na zaměstnance krčmy, ve které je rovněž rozebrána pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců. Na marketingový mix je zaměřena kapitola 4.11, zmiňující se například o cenové strategii firmy. Nejdůležitější kapitolu představuje kapitola 4.12 s názvem „Finanční plán“, ve které jsou všechny podstatné informace přeformulovány do číselné podoby. Výstupem finančního plánu jsou jednotlivé výkazy, z nichž je možno vyčíst, zdali je podnik vhodné realizovat. Poslední kapitola 4.13 je zaměřena na interní a externí analýzu podniku – neboli také analýzu SWOT.

## 4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelská příležitost spočívá v založení středověké krčmy, umístěné v centru Ostravy, která se bude svým konceptem od ostatních restaurací lišit.

Konkurenční výhoda spočívá v odlišných produktech nabízených zákazníkům. Odlišnými produkty jsou středověké pokrmy podávané v zajímavém dobovém prostředí. Zákazníci doposud mohli tyto produkty vyzkoušet ve středověkých krčmách v jiných částech České republiky. V pokrmech středověku nejsou zahrnovány pouze masité pokrmy, ale také



ovocné kaše, na kterých si mohou pochutnat i děti. Jídelní lístek bude zahrnovat rozmanité pokrmy z různých druhů mas, bude využíváno také ovoce, zelenina a koření, jež se v době středověku běžně používalo. K přípravě pokrmů nebudou využívány potraviny, které by se v době středověku nedaly sehnat. Zákazníky podniku budou především muži, ženy i děti, kteří rádi vyzkoušejí něco netradičního v atypickém prostředí.

#### **4.5 Všeobecný popis podniku**

Úkolem středověké krčmy je poskytnout všem zákazníkům netradiční zážitek ve formě konzumace středověkých pokrmů a posezení v dobově přizpůsobeném interiéru.

Hlavní činností podniku bude příprava a prodej pokrmů. Veškeré pokrmy podávané ve středověké krčmě budou inspirovány středověkými recepturami. Bude kladen vysoký důraz na kvalitu a také na výbornou chuť pokrmů, za kterou se budou zákazníci rádi vracet.

Vznik této krčmy je ovlivněn a inspirován středověkými krčmami, které již v ČR mají svá působení. Název krčmy „U Rozbitého džbánu“ vznikl náhodným rozhodnutím společníků, kterým pro dobu středověku přišel adekvátní. Se vznikem názvu krčmy je spojeno logo podniku, ve kterém je vyobrazen rozbitý džbán, tento džbán bude v podniku jako designový prvek k dispozici.

Restaurace typu středověkých krčem v ČR mají svá zastoupení, ale žádná se nevyskytovala v Ostravě nebo její bezprostřední blízkosti (nejbližší ve Frýdku-Místku), a proto se zakladatelé společnosti rozhodli pro umístění v centru Ostravy.

Středověkou krčmu v Ostravě pod názvem „U Rozbitého džbánu“ založí dva společníci, jako společnost s ručením omezeným. Společníci jsou studenty vysoké školy s ekonomickým zaměřením, a proto si zaopatřili odpovědného zástupce, který je zároveň kuchařem. Odpovědný zástupce je nutný pro získání řemeslné živnosti „Hostinská činnost“, u níž je povinnost prokázat odbornou způsobilost, kterou ani jeden ze společníků nesplňuje. Dalšími živnostmi, které jsou nutné k provozování středověké krčmy, jsou živnost volná „Velkoobchod a Maloobchod“ a živnost koncesovaná „Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“, díky které bude v podniku možný prodej alkoholu. Pro získání této koncesované živnosti není nutné splnit zvláštní podmínky, jelikož se bude v krčmě alkohol pouze prodávat a ne vyrábět.

Nejdůležitějším krokem pro vznik společnosti s ručením omezeným bylo sepsání společenské smlouvy, která byla sepsána formou notářského zápisu dne 1. 3. 2016.

Ve smlouvě byly společníky stanoveny veškeré důležité údaje o společnosti (vklady, podíly, předmět podnikání, orgány společnosti aj.), ve smlouvě bylo také stanoveno, že zahájení činnosti započne dne 11. 4. 2016. Po sepsání společenské smlouvy následovalo založení bankovního účtu u FIO banky, která byla vybrána společníky z důvodu, že tato banka nezatěžuje klienty placením poplatků. Po vytvoření bankovního účtu bylo možné složit základní jmění společnosti u správce vkladu Dany Janoszewské dne 2. 3. 2016. Po přijetí částky na účet bylo bankou vydáno potvrzení o složení základního kapitálu. Prostory středověké krčmy patří soukromému pronajímateli, se kterým byla dne 2. 3. 2016 sepsána nájemní smlouva. Poté následovalo vyplnění jednotného registračního formuláře pro všechna živnostenská oprávnění dne 3. 3. 2016, k JRF byla přiložena společenská smlouva a nájemní smlouva. Na živnostenský úřad byl dne 4. 3. 2016 doložen doklad o odborné způsobilosti, souhlas s ustanovením do funkce odpovědného zástupce a všechny výpisy z rejstříku trestů. Zápis do Živnostenského rejstříku proběhl dne 7. 3. 2016, čímž byla splněna zákonem stanovená pětidenní lhůta. Podnikatelské oprávnění bylo získáno dne 8. 3. 2016. Dále musel být společníky podán návrh na zápis do OR, ke kterému byla doložena společenská smlouva, všechna živnostenská oprávnění, nájemní smlouva, čestná prohlášení jednatelů a jejich podpisové vzory. Návrh na zápis do OR musel být podán nejpozději do 6 měsíců od doručení podnikatelského oprávnění, byl tedy podán dne 11. 3. 2016 a tím byla splněna šestiměsíční lhůta. Zápis do OR a získání IČ se uskutečnilo dne 21. 3. 2016, což je tedy datum vzniku společnosti U Rozbitého džbánu, s. r. o. Jak již bylo zmíněno ve společenské smlouvě, činnost byla zahájena dne 11. 4. 2016. Další povinnost společníků spočívala v registraci u finančního úřadu dne 13. 4. 2016, která měla být uskutečněna nejpozději do 30 dnů od zápisu do OR a rovněž přihlášení se jako zaměstnavatele u OSSZ a ZP také dne 13. 4. 2016. Pracovní smlouvy všech zaměstnanců byly stanoveny na den zahájení podnikatelské činnosti, a proto museli společníci nejpozději do 8 dnů přihlásit zaměstnance na ZP a OSSZ, a to dne 18. 4. 2016. Jako poslední z těchto formalit je vhodné zmínit zdravotní průkazy, které musejí mít všichni zaměstnanci i společníci vyskytující se v krčmě k dispozici. Veškeré výdaje spojené s vydáním těchto průkazů byly hrazeny podnikem. Také výdaje ve formě různých poplatků za živnostenská oprávnění, návrh na zápis do OR nebo služby notáře budou uvedeny v podkapitole „Finanční plán“ v části zřizovací výdaje. V podkapitole finanční plán budou dále uvedeny účetní výkazy, výše ZK a jeho použití.

Cílem středověké krčmy je vybudování si stále klientely a také postavení na trhu, které bude hrát klíčovou roli pro přežití podniku. Mezi další cíle podniku patří zkvalitňování

všech služeb a případné v budoucnu pořádané akce, jako je například pozvání kapely hrající středověkou muziku nebo vystoupení kejklířů. K těmto krokům budou potřeba finance, a z toho důvodu hlavním cílem podniku bude maximalizace zisku.

#### 4.5.1 Vedení a organizační struktura

Vedením společnosti se budou zabírat společníci Lucie Janoszewská a Jana Musiolová. Každý společník bude mít na starost různé oblasti. Podnik má jednoduchou organizační strukturu (viz Obrázek 4.1), ve které jsou společníci v rovnoprávném vedoucím postavení a podřízenými jsou kuchař a dvě servírky. Více dopodrobna budou jednotlivé osoby rozebrány v podkapitolách „Klíčové osoby“ a „Zaměstnanci“.

Obrázek 4.1 - Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

V podniku se bude uplatňovat participativní styl řízení, který v podniku zaručí rovnocenné postavení všech spolupracujících osob. Vše se bude zakládat na týmové spolupráci a budování dobrých vztahů. V podniku nebude existovat jednotlivec odkázán sám na sebe, nýbrž každý se bude považovat za součást týmu, ve kterém je ochoten každý pomoci a spolupracovat. Důvěra a spolupráce je klíčová. Každý týden v úterý ráno, před začátkem směny, bude organizována porada, při které se budou řešit klíčové problémy proběhlého i nastávajícího týdne. Na začátku každé porady bude ustanoven vedoucí porady a zapisovatel. Poradami společníci usilují o zabezpečení stálého a bezproblémového chodu krémy.

#### 4.5.2 Otevírací doba

Společníci po pečlivé úvaze stanovili, jaká bude otevírací doba v jednotlivých dnech. Dohodli se, že v pondělí bude mít krčma zavřeno a v pracovní dny bude otevírací doba od 11 hodin do zkrácených 22 hodin. V pátek a sobotu stanovili nejdelší otevírací dobu a to zejména kvůli zákazníkům, aby měli delší dobu k odreagování po práci v této středověké krčmě. Neděle byla ustanovena za klidnější den a otevírací doba byla opět stanovena do 22 hodin večer.

Tabulka 4.1 - Otevírací doba

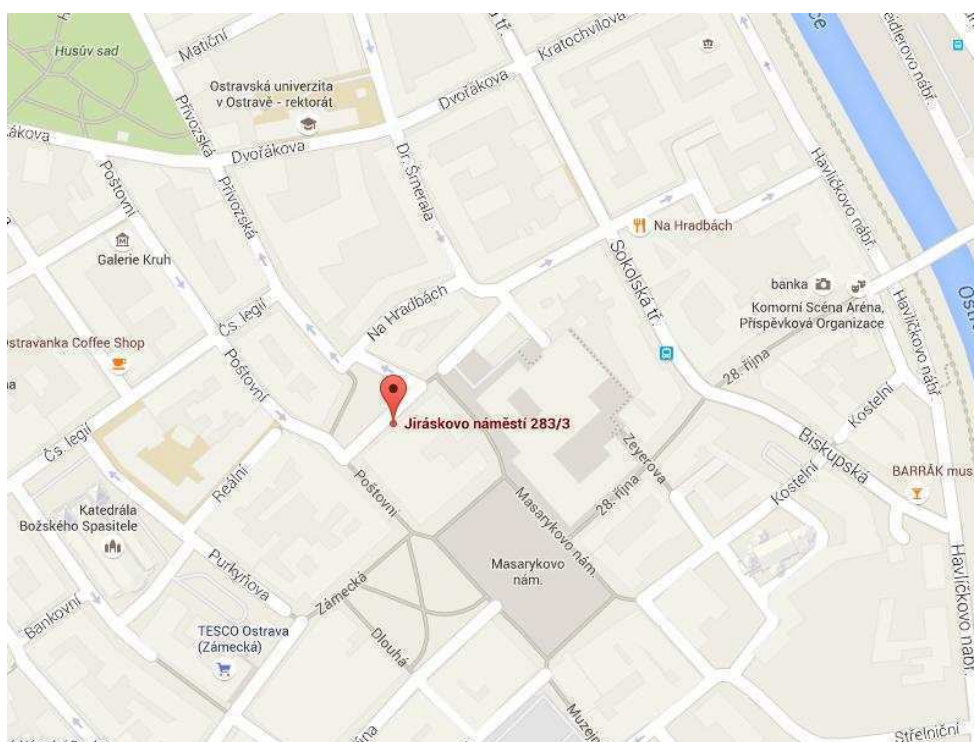
Otevírací doba	
Pondělí	ZAVŘENO
Úterý	11:00 – 22:00
Středa	11:00 – 22:00
Čtvrtek	11:00 – 22:00
Pátek	11:00 – 24:00
Sobota	11:00 – 24:00
Neděle	11:00 – 22:00

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.3 Místo podnikání

Středověká krčma je umístěna v pronajatých prostorech na velmi atraktivním místě v centru města Ostravy, nedaleko Masarykova náměstí, kde se často během roku konají různé akce, navštěvované velkým množstvím lidí. Místo podnikání je výhodné i z dopravního hlediska, na které se dá jednoduše dopravit pomocí MHD a také je dobře dostupné pro zásobování. V okolí místa podnikání se nachází nespočet malých obchůdků a také velké OC Laso. V blízkém okolí se vyskytují dvě univerzity, Husův sad, Katedrála Božského Spasitele anebo divadlo Jiřího Myrona.

**Obrázek 4.2 - Místo podnikání podniku**



Zdroj: [www.google.cz/maps](http://www.google.cz/maps)

#### **4.6 Klíčové osobnosti**

Hlavními lidskými faktory v podniku jsou společníci, díky kterým je umožněn vznik podniku samotného. Ke vzniku společnosti bylo třeba sepsání společenské smlouvy, ve které se společníci dohodli na výši vkladu, který byl určen ve stejné výši pro každého společníka. Oba společníci splatí vklad v plné výši. Společníci se společně podílejí na řízení společnosti a mají veškerá práva a povinnosti, jež se spojují se společností s ručením omezeným.

Důležitou roli v podniku zastává Martin Šamárek, jenž byl ustanoven za odpovědného zástupce a bude pracovat na pozici kuchaře.

Prvním společníkem je Lucie Janoszewska, jež má vystudovanou obchodní akademii a nyní studuje na vysoké škole v Ostravě obor Ekonomika podniku. Mezi silné stránky Lucie patří zejména empatie, spolehlivost, kreativita a cílevědomost. Hlavní náplní její práce bude veškerá spolupráce s dodavateli – surovin, energií apod. Bude se také starat o interiér krčmy, zabezpečí veškeré designové doplňky, nábytek a inventář potřebný pro kuchyni. Dále bude pečovat o zaměstnance, co se týče jejich vedení a motivace. Jestliže v podniku nebude zrovna využíváno brigádníků na pracovní dohody, bude Lucie pečovat o úklid ve všech prostorách a pomáhat kuchaři s přípravou pokrmů.

Druhým společníkem je Jana Musiolová, která je taktéž studentkou vysoké školy oboru Ekonomika podniku, ale v Karviné. Mezi přednosti Jany patří důslednost a přesnost. Má zkušenosti s vyplňováním daňových formulářů a vedením daňové evidence. Hlavním úkolem Jany bude péče o finanční stránku podniku. V krčmě bude zaopatřovat roli účetní. Bude o veškerých operacích v podniku zaznamenávat v účetním programu Pohoda. Tak jako má Lucie na starost veškerou komunikaci s dodavateli, má Jana na starost komunikaci s finančními úřady, správou sociálního zabezpečení nebo také se zdravotní pojišťovnou.

#### **4.7 Produkty - pokrmy s tematikou středověké kuchyně**

Jídelní lístek zahrnuje polévky, hlavní chody, dezerty a bezmasá jídla. Pokrmy budou připravovány na základě středověkých receptur. Do nabídky polévek patří česnečka, cibulačka a pивní polévka. Ke každé polévce bude podáván krajíc domácího chleba. Hlavní chody jsou servírovány na dřevěných prkénkách. Masité prkénko pro hladového pocestného a Prkénko pro zazobaného rytíře obsahuje maso z bio farmy, což je pro zákazníky lákadlem kvality.

##### **Nabídka hlavních chodů:**

- Pečená kačica s červeným zelím a knedlíkem,
- Pstruh s bylinkami pečený a vínem podlévaný, pecínek chleba,
- Flákota krkovice na pivu s cibulí, pecínek chleba,
- Masité prkénko pro hladového pocestného, pecínek chleba,
- Vepřová žebírka na medu pečená dozlatova, pecínek chleba,
- Prkénko pro zazobaného rytíře, pecínek chleba,
- Prkénko pro chudého pocestného, pecínek chleba,
- Nadívané kuře s jablky, pecínek chleba.

Nabídka dezertů zahrnuje krupicovou kaši s ořechy a medem, babu makovou a jablečnou kaši se skořicí a bílým vínem.

Pro zákazníky, kteří nemají chuť na masité pokrmy, je do jídelního lístku zařazena kategorie bezmasých pokrmů. Zákazníci budou mít možnost pochutnat si na Sýrovém prkénku podle Šenkýřky s pecínkem chleba a na Zeleninovém prkénku s pecínkem chleba. Výhodou bezmasého prkénka je pochutnání si na bio mléčných výrobcích z rodinné bio farmy.

#### 4.7.1 Dodavatelé

Cílem vedení středověké krčmy U Rozbitého džbánu je, aby při vyslovení jen samotného názvu krčmy všem zákazníkům, kteří již krčmu navštívili, utkvělo v paměti a především na jazyku dobré jídlo, na kterém si mohli pochutnat. Z toho důvodu si vedení chce zakládat na kvalitních produktech, a proto musí pečlivě zvážit výběr dodavatelů. Mezi hlavní priority výběru dodavatelů patří cena a kvalita. Vedení si bude zakládat na spolupráci s více dodavateli, u kterých bude lpět na co nejlepších oboustranných vztazích. Bude klást důraz na kvalitně vypracovaných smlouvách, výhodných pro obě strany. Za zmínku stojí software KASAmox Gastro BASIC, který bude nápomocný v kontrole stavu zásob na skladě.

Společníci by rádi se vznikem malé firmy podpořili i další malé a střední podniky, a proto mezi své dodavatele přijali v úvahu i malý domácí pivovar a dvě farmy, od kterých bude odebíráno maso a mléčné výrobky.

Nesmí být zapomenuto na velké stabilní dodavatele jako je Makro a pivovar Plzeňský prazdroj. Mezi odebírané produkty z Makra bude patřit zejména čerstvá zelenina a ovoce, koření, čaje, olej, tvrdý alkohol, vína a některé masné výrobky. Společnost Kofola zajistí dodání nealkoholických nápojů. Splnění přísných hygienických předpisů vyžaduje nákup hygienických prostředků, které budou taktéž dodávány ve spolupráci s Makrem cash & carry.

##### **1. Minipivovar Skřečošský žabák**

Spolupráce s minipivovarem Skřečošský žabák se pro středověkou krčmu jeví jako zajímavá příležitost, jelikož dochází k podpoře malého podniku, který svou činnost začal v roce 2011 jako velmi malý domácí pivovar. Pivovar sídlí v městské části Bohumína nedaleko Ostravy a specializuje se na nepasterizované a nefiltrované pivo. Minipivovar nabízí různé druhy piv od světlého přes černé, polotmavé, medové nebo například „ale“ pivo. Do středověké krčmy bude dodáváno od Skřečošského žabáka světlé nepasterizované pivo 11° s obsahem alkoholu 4,6% a dále medové nepasterizované pivo 15° s obsahem alkoholu 6,2%.

##### **2. Plzeňský Prazdroj, a. s.**

Dalším dodavatelem piva nebude nikdo jiný, než Plzeňský Prazdroj, a. s., jež má v České republice velmi dobrou pověst. Plzeňský prazdroj nabízí velkou škálu značek alkoholických a nealkoholických nápojů. Z nabídky tohoto dodavatele byl pro středověkou krčmu zvolen světlý ležák s obsahem alkoholu 4,4% Pilsner Urquell, který již 170 let udržuje svou recepturu. Pivo Pilsner Urquell je známé pro svou jemnou chuť, zlatou barvu a jemnou hořkost.

### **3. Kofola ČeskoSlovensko, a. s.**

Jasnou volbou byla společnost Kofola, která zajistí krčmě nealkoholické nápoje, a to zejména čepovanou kofolu. I když se z historického hlediska nedají nealkoholické nápoje tohoto typu se středověkými nápoji vůbec srovnávat, tak vzhledem k dnešním trendům je zcela nezbytné mít nápoj kofola zahrnutý v nápojovém lístku. Nápoj je velmi oblíbený mezi dětmi, ale také mezi dospělými, kteří nemají zrovna chuť na alkoholický nápoj. Kofola je tradiční nápoj podávaný téměř v každé restauraci v České republice. Jeho receptura sahá až do roku 1960. Chuť kofoly tvoří směs 14 bylin a ovocné šťávy okořenění lékořicí.

### **4. U Stračeny, s. r. o.**

Jde o kamennou prodejnu umístěnou v Ostravě-Svinově, která se zaměřuje na prodej mas, sýrů a mléčných výrobků v bio kvalitě. Veškeré produkty kamenné prodejny jsou původem z biofarmy v Klokočově. Biofarma si na svých produktech dává velmi záležet, což se projevuje na kvalitě těchto produktů. Nabídka mas a uzenin biofarmy zahrnuje hovězí, vepřová, jehněčí, kůzlečí a uzená masa. Dále jsou v nabídce salámy, zabijačkové produkty a zvláštností jsou pštroší produkty. Nabídka mléčných výrobků zahrnuje kravské, kozí a ovčí sýry. V poslední řadě biofarma nabízí pečivo a doplňkový sortiment typu těstovin, omáček apod. Z této farmy bude odebíráno maso.

### **5. Farma Menšík**

Je další biofarmou, se kterou bude středověká krčma spolupracovat. Tato biofarma je rodinnou firmou a nachází se v Beskydech v obci Kunčice pod Ondřejníkem. Tento dodavatel nabízí kup na místě nákupem formou „ze dvora“, nebo ve specializované prodejně Náš Grunt v Ostravě. Farma má od roku 2011 vybudovanou minimlékárnu, ve které vyrábí vlastní mléčné výrobky v bio kvalitě. Mezi sortiment mléčných výrobků biofarmy patří syrové kravské mléko, kyška, přírodní měkký sýr Grunt, farmářský sýr, polotvrdý sýr Ondráš, bílý jogurt, tvaroh a nakládané sýry. Z této biofarmy bude vedení pravidelně odebírat výběr mléčných výrobků.

### **6. MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.**

Hlavním dodavatelem krčmy bude Makro Cash & Carry, který nabízí obrovské množství výrobků za výhodné ceny. Prodejny Makro Cash & Carry se zabývají velkoobchodním prodejem potravinářského i nepotravinářského zboží podnikatelům a mnoho dalším. Zákazníci Makro Cash & Carry mají zákaznickou kartu, která umožňuje vstup do těchto prodejen typu „zaplatit hotově a odnést“. Z širokého sortimentu Makro Cash & Carry budou odebírány některé druhy mas včetně ryb, čerstvé ovoce a zeleninu, tvrdé alkoholické nápoje,



vína, hygienické prostředky a veškeré koření pro přípravu pokrmů z jídelního lístku, včetně mouky apod. k přípravě domácího chleba.

#### 4.8 Potencionální trhy

Podkapitola 4.8 „Potencionální trhy“ je zaměřena na analýzu trhu pomocí dotazníkového šetření a dále pomocí analýz PESTLE a Porterova modelu pěti sil.

##### 4.8.1 Analýza trhu

Klíčem k úspěchu přežití podniku na trhu je klientela, která podniku zajistí dostatečně velkou poptávku po jeho produktech či službách. Ze všeho nejdříve musí být zjištěno, jestli na trhu existuje dostatečně velká mezera pro potencionální služby a produkty středověké krčmy.

V rámci dotazníkového šetření bylo dotazováno 81 respondentů, z nichž bylo 61 žen a 20 mužů. Úkolem dotazování prostřednictvím internetového dotazníku bylo zjistit, zda by byl o středověkou krčmu v Ostravě zájem. Nejvíce z respondentů bylo ve věkové skupině 20-29 let, což by odpovídalo právě tomu, že byl dotazník poskytnut k vyplnění na sociálních sítích, které jsou v dnešní době velmi populární.

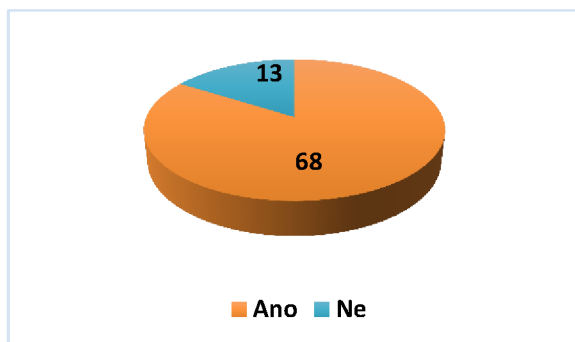
Graf 4.1 - Zkusili byste rádi pokrm inspirovaný středověkem v dobové atmosféře?



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Zkusili byste rádi pokrm inspirovaný středověkem v dobové atmosféře?“ reagovali respondenti velmi pozitivně, 67 z dotazovaných 81 respondentů by rádo vyzkoušelo pokrm středověké kuchyně.

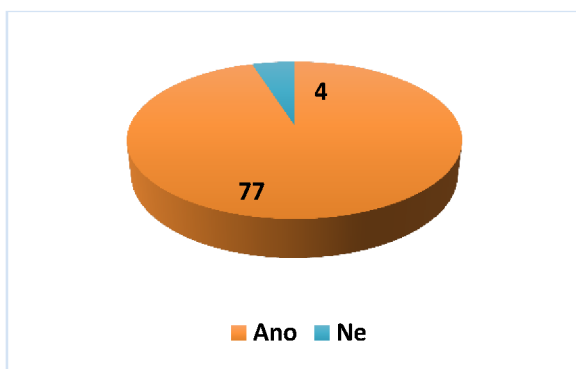
Graf 4.2 - Upřednostňujete nekuřáckou restauraci?



Zdroj: vlastní zpracování

Společníky také zajímalo, jestli by byl zájem o kuřáckou, či spíše nekuřáckou restauraci, a proto na základě otázky, zdali respondenti upřednostňují nekuřáckou restauraci, bylo rozhodnuto, že středověká krčma bude restaurací nekuřáckou.

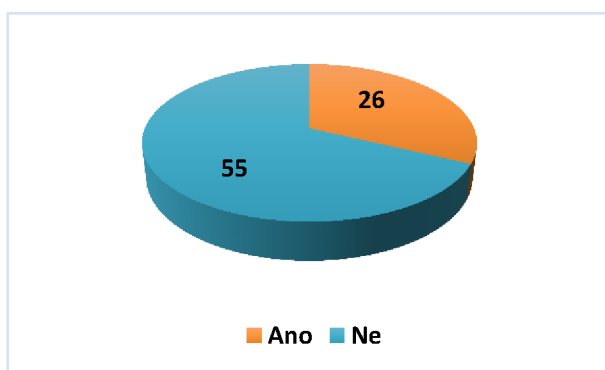
**Graf 4.3 - Oceňujete, když se restaurace prezentuje na internetových stránkách?**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se oblasti marketingu spočívala ve zjištění, zdali zákazníci oceňují prezentaci restaurací prostřednictvím webových stránek. Bylo zjištěno, že 77 respondentů tuto skutečnost oceňují. Došlo tedy k rozhodnutí, že si středověká krčma zajistí velmi přehledné a vzhledné internetové stránky.

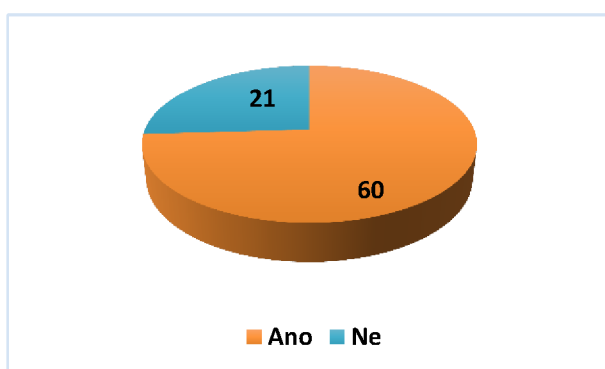
**Graf 4.4 - Byli jste někdy v jakékoliv středověké krčmě v ČR?**



Zdroj: vlastní zpracování

Další z otázek měla za úkol zjistit skutečnost, jestli respondenti již mají v podvědomí podnik typu středověké krčmy a zdali jej už v minulosti navštívili. Bylo zjištěno, že 26 z dotazovaných již měli tu zkušenost s návštěvou středověké krčmy.

**Graf 4.5 - Měli byste zájem o středověkou krčmu v Ostravě?**



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná otázka v dotazníku byla tou klíčovou k tomu, aby si společníci mohli být jistí, že na trhu existuje potencionální poptávka. Na otázku „Měli byste zájem o středověkou krčmu v Ostravě?“ 60 respondentů z 81 odpovědělo pozitivně.

Dotazníkové šetření bylo důležitým nástrojem k analýze trhu a ke zjištění potencionální poptávky. Vzhledem k nabízeným službám a pokrmům budou zákazníci středověké krčmy vzhledem k demografickému kritériu ženy, muži i děti v různých věkových

skupinách. Z geografického hlediska to budou zákazníci žijící v Ostravě a blízkém okolí. Nesmí být zapomenuto ani na zákazníky, kteří jsou z jiných měst a do krčmy se vydají v rámci výletu. Z psychografického kritéria budou potencionálními zákazníci právě ti, kteří mají rádi zábavu, ocení atypické prostředí nebo například v budoucnu pořádané kejklířské a jiné akce. Behaviorální kritérium pojednává o zákaznících, kteří se nebojí vyzkoušet něco nového.

#### **4.8.2 PESTLE analýza makrookolí**

PESTLE analýza je zaměřena na analýzu makroprostředí a zkoumá vlivy z politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického prostředí, které na podnik působí. Veškeré číselné údaje vyskytující se v PESTLE analýze jsou získány z Českého statistického úřadu (online, 2016).

##### **1. Politické prostředí**

Politické vlivy představují působení na podnik prostřednictvím politické situace v ČR. V České republice existuje mnoho společností, které pomáhají při podnikání malým a středním firmám, také existují programy na podporu MSP pomocí evropských fondů. Díky operačnímu programu s názvem „Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020“ je možná podpora malých a středních podniků pomocí dotací z Evropského fondu. Pro tento program je vyhrazeno 4 331 mil. EUR (MPO, online, 2016).

##### **2. Ekonomické prostředí**

Ekonomická situace země, ve které podnik působí, souvisí s makroekonomickými agregáty, jako je: HDP, inflace, úroková míra, nezaměstnanost nebo měnový kurz. Hrubý domácí produkt za rok 2015 byl ve výši 4 472,324 mld. Kč. Inflace vyjádřená pomocí průměrné cenové hladiny spotřebitelských cen vzrostla v březnu o 0,3 %. Při růstu inflace dochází k růstu cenové hladiny, což pro podnikatele znamená i růst cen vstupů a následné zdražování svých výrobků, zboží a služeb. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR činila k únoru 2016 4,6 %. Vzhledem k místu podnikání bude poukázáno na situaci v okrese Ostrava-město. Počet obyvatel v okrese Ostrava-město je k 31. 12. 2015 324 311 osob. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15-64 let představuje 10,06 %. Vysoká nezaměstnanost se může projevit v podobě nedostatků finančních prostředků zákazníků a nevyužití služeb středověké krčmy.

### **3. Sociální prostředí**

Sociální vlivy na podnik působí ve formě změn spotřebitelského chování. V dnešní době roste zájem o zdravý životní styl včetně zdravé výživy, cvičení apod. V tomto ohledu budou v jídelním lístku středověké krčmy zahrnuty i pokrmy z bio surovin, aby bylo možné uspokojit i požadavky těchto zákazníků. Se změnami spotřebitelského chování souvisí množství peněžních prostředků zákazníků a způsob jejich užití. Minimální mzda je od 1. 1. 2016 stanovena ve výši 9 900 Kč za měsíc a 58,70 Kč za hodinu (MPSV, online, 2016).

### **4. Technologické prostředí**

Technologické vlivy souvisejí s výzkumem a vývojem v oblasti technologií. Tato oblast se krčmy bezprostředně netýká.

### **5. Legislativní prostředí**

Legislativní prostředí je charakterizováno pomocí zákonů, předpisů nebo např. regulací. Dle Zákona o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. musí všichni podnikatelé v oblasti ubytovací a stravovací služby od 1. 12. 2016 evidovat své tržby. Proto byla pro podnik zaopatřena pokladniční soustava, která je na tuto skutečnost připravena. V rámci hostinské činnosti je důležité dodržování všech hygienických podmínek stanovených zákony. Vedení krčmy si pro běžný chod podniku vede HACCP provozní knihu, která obsahuje vše potřebné pro zpracovatele pokrmů. Vzhledem ke zvolené právní formě podnikání vyplývá pro podnik povinnost placení daní z příjmů PO. Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů ukládá všem právnickým osobám povinnost k dani z příjmu ve výši 19 %.

### **6. Ekologické prostředí**

Ekologické prostředí souvisí s ochranou životního prostředí, ke které může dojít například pomocí třídění odpadu, které bude v krčmě řádně dodržováno. V rámci pronajatých prostor je kuchyně, která je zařízena úspornými elektronickými spotřebiči.

#### **4.8.3 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil je zaměřen na analýzu stávajících konkurentů, potencionálních konkurentů, dodavatelů, zákazníků a substitutů.

##### **1. Stávající konkurence**

Stávající konkurence představuje podniky, působící v blízkém okolí krčmy. Konkurenty krčmy jsou: Pizzeria & Restaurant Lion, Astoria Restaurant, Restaurace a kavárna Pod muzeem, Restaurace a pivnice U Rady, KFC a Buffet Nový Svět. Zmínění konkurenti jsou detailně popsáni v podkapitole 4.9 „Konkurence“.

## **2. Nová potencionální konkurence**

Vstup potencionálních konkurentů představuje pro krčmu hrozbu, která může způsobit odliv zákazníků. Vedení středověké krčmy si je vědomo, že v blízkém okolí působí nespočet stávajících konkurentů, a proto je vstup nových potencionálních konkurentů méně pravděpodobný. K velkému ohrožení by došlo, pokud by v Ostravě vznikl podnik se stejnými nabízenými produkty a službami.

## **3. Dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů je pro podnik nesmírně důležitým kritériem, vedení krčmy usiluje o co nejlepší vztahy se svými dodavateli. Mezi dodavatele krčmy patří velké podniky Plzeňský Prazdroj, a. s., Kofola ČeskoSlovensko, a. s. nebo MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o. Výhodou pro středověkou krčmu je využívání bio surovin z malých rodinných farem, díky kterým je umožněno připravovat kvalitní pokrmy, které pomohou získat klientelu, která si na zdravé stravě zakládá. Dodavatelům je detailně věnována podpodkapitola 4.7.1 pod názvem „Dodavatelé“.

## **4. Zákazníci**

Stálá a spokojená klientela je jeden z hlavních faktorů úspěšnosti podniku. Cenová strategie podniku spočívá v cenách podobných konkurenci, které pokryjí veškeré náklady, umožní zisk, ale zároveň budou svou výší stále atraktivní pro zákazníky. Pro podnik jsou v budoucnu příležitosti pořádané akce, se kterými by množství zákazníků krčmy mohlo vzrůst. Charakteristice cílové skupiny zákazníků je věnována podpodkapitola 4.8.1 „Analýza trhu“.

## **5. Substituty**

Substituty představují pro podnik podobné produkty nabízené stávající konkurencí. Středověká krčma nabízí odlišný produkt od stávajících konkurentů, a proto je schopna získat díky konkurenční výhodě svou klientelu.

### **4.9 Konkurence**

Vzhledem k místu podnikání na Jiráskově náměstí je nutno podotknout, že v blízkém okolí této lokality a její blízkosti působí nespočet restaurací, kaváren, rychlých občerstvení či podobných zařízení. Ve vztahu se středověkou krčmou budou zmíněni pouze ti konkurenti, kteří působí v nejbližším okolí. V konkurentech budou zahrnuty restaurace, ale také bufet a rychlé občerstvení. I když se jedná o ne zcela stejná zařízení, tak na ně bude brán zřetel právě z důvodu přilákání potencionálních zákazníků krčmy. Konkurenti budou posuzováni na základě těchto hledisek: umístění, ceny, otevírací doba, jídelní lístek a propagace

na webových stránkách. Jako první budou zmíněny podniky typu restaurace, které se nejvíce podobají středověké krčmě a poté bude zmíněno rychlé občerstvení a bufet.

### **1. Pizzeria & Restaurant Lion**

Restaurace působící na velice atraktivním místě přímo v centru Ostravy na Masarykově náměstí, může své klienty nalákat na příjemné posezení v prostředí moderně vybaveného interiéru. Restaurace má k dispozici venkovní zahrádku. Otevírací doba je od 8:00 do 22:00 hodin. Na internetu se tato restaurace prezentuje pomocí velmi pěkných webových stránek, na kterých lze mimo jiné spatřit i virtuální prohlídku. Jídelní a nápojový lístek je velice obsáhlý, zahrnuje vše od specialit, bezmasých jídel, dezertů až po nabídku snídaní. Ceny se pohybují ve vyšších cenových kategoriích.

### **2. Astoria Restaurant**

Další z restaurací působících na Masarykově náměstí je restaurace v rodinném stylu Astoria Restaurant, ve které je nabízeno více než 200 druhů jídel. Restaurace je z části nekuřácká. V jídelním lístku jsou zahrnuty bulharské speciality, krocani, husy, špízy, bifteky nebo například ryby. Otevírací doba je od 9:00 do 23:00 hodin. Na internetu jsou k dispozici poněkud nepřilíh hezky vyhlížející webové stránky.

### **3. Restaurace a kavárna Pod muzeem**

Poslední restaurací na Masarykově náměstí je Restaurace a kavárna Pod muzeem, jež se nachází v suterénu historické budovy bývalé radnice. V restauraci jsou nabízeny pokrmy české i mezinárodní kuchyně, které je možno konzumovat na venkovní zahrádce. V restauraci jsou pořádány různé akce, jako jsou svatby či oslavy. Otevírací doba je od 10:00-22:00 hodin. K dispozici jsou přehledné internetové stránky, na kterých si zákazníci mohou prohlédnout jídelní lístek apod. Cenově se tato restaurace pohybuje ve vyšší cenové kategorii, například na hovězím guláši si zákazníci mohou pochutnat za 130 Kč, nejdražší jídlo v této restauraci „Schulzův MIX pro dvě osoby-600 g“ je nabízeno za 590 Kč.

### **4. Restaurace a pivnice U Rady**

Na ulici Poštovní nedaleko od Jiráskova náměstí se nachází Restaurace a pivnice U Rady, která se pyšní svou mnohaletou tradicí. Na vzhledných internetových stránkách se zákazníci mohou dočíst, že je v restauraci nabízeno nejlepší tankové pivo v Ostravě. Otevírací doba této restaurace je od 11:00 do 23:00 hodin. Interiér je zařízen v dřevěném stylu. Ceny této restaurace jsou nižší než v předchozí restauraci Pod muzeem.

### **5. KFC**

Další z podniků umístěných na Poštovní ulici je KFC, jež je podnikem typu rychlého občerstvení, působící téměř po celém světě. Interiér restaurace je moderně zařízen.

KFC svým zákazníkům nabízí více než 400 druhů jídel, přičemž hlavní je pro tento podnik příprava pokrmů z kuřecího masa. Otevírací doba KFC je 8:30 - 21:30 hodin. Internetové stránky tohoto podniku jsou velmi přehledné a zákazník si na nich může například prohlédnout na fotografiích všechna nabízená jídla. Cenově je tento podnik dostupný pro každého zákazníka.

## **6. Buffet Nový Svět**

Posledním zmíněným konkurentem středověké krčmy je Buffet Nový Svět, který se nachází na ulici Antonína Macka v bezprostřední blízkosti Jiráskova náměstí. Jde o moderně vyhlížející podnik, ve kterém je zákazníkům nabízeno posezení v příjemném a nekuřáckém prostředí. V Buffetu Nový Svět si zákazník kromě stálé nabídky a týdenního menu může sestavit vlastní pokrm z různých nabízených ingrediencí. V nabídce tohoto podniku je také pořádání různých akcí „na klíč“. Oproti výše zmíněným restauracím jsou ceny tohoto podniku na daleko nižší úrovni. I tento podnik má své internetové stránky, které mají hezký design. Otevírací doba je od předchozích podniků velice odlišná a to od 7:00 do 17:00 hodin.

### **4.10 Personální otázky**

Řešení personálních otázek je jedna z klíčových oblastí v podniku, jelikož díky kvalitním a loajálním zaměstnancům je možno dosáhnout všech vytyčených cílů.

Každá kvalitní restaurace musí mít k dispozici dostatečně vzdělaného a zkušeného kuchaře. Na hlavní pracovní poměr je proto v krčmě zaměstnán Martin Šamárek, který je kuchařem a zároveň odpovědným zástupcem. Martin byl do pozice odpovědného zástupce spoléháky zvolen z důvodu středoškolského vzdělání v oboru kuchař a z důvodu několikaletého působení v oboru. Do pracovní náplně kuchaře spadá příprava všech pokrmů, kontrola stavu zásob a péče o sklad. Kuchař dále pečlivě zabezpečuje úklid kuchyňských prostor s důrazem na veškeré hygienické podmínky.

Dále jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr dvě servírky: Lenka Mališová a Andrea Ilyková. Na pracovní místo servírky byly vyžadovány osoby se středoškolským vzděláním a zkušenostmi s prací s pokladnou. Pracovní místo servírky je určeno komunikativní a zodpovědné osobě, která umí jednat se zákazníky na úrovni a zároveň umí zacházet s penězi. Do pracovní náplně servírek patří uvítání zákazníků, jejich obsluha a celková péče o jejich potřeby, která musí být adekvátně splněna. Servírky středověké krčmy budou v rámci pracovní doby nosit dobové kostýmy, které jim budou na míru ušity.

V případě nemoci zaměstnanců budou zajištěni brigádníci na pracovní dohody. Mzdy a pojištění bude detailněji rozepsáno v podkapitole týkající se finančního plánu.

#### **4.11 Marketingová a obchodní strategie**

Podpodkapitola 4.8.1 pojednávala o analýze trhu, která byla realizována prostřednictvím internetového dotazníku. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že o středověkou krčmu v Ostravě by měli potencionální zákazníci zájem. V této podpodkapitole bylo také popsáno segmentování zákazníků z hledisek demografického, geografického, psychografického a behaviorálního. Úkolem společníků středověké krčmy je zajistit takovou marketingovou a obchodní strategii, která vyvolá co nejvíce spokojených zákazníků. Pomocí marketingového mixu 4P bude vyjádřena strategie středověké krčmy.

##### **4.11.1 Produkt**

Produkt představuje pro středověkou krčmu konkurenční výhodu, jelikož produkt takového druhu v Ostravě žádný konkurent doposud nenabízí. O produktu je více zmíněno v podkapitole 4.7.

##### **4.11.2 Cena**

Cenová politika středověké krčmy spočívá ve stanovení prodejních cen pokrmů a nápojů na úrovni cen konkurence, přičemž tato cena musí pokrýt veškeré náklady. Ceny se odvíjí podle cen pokrmů a nápojů konkurence, které se typem nejvíce shodují se středověkou krčmou, tudíž do této strategie nebudou zařazeny prodejní ceny konkurentů bufet či rychlé občerstvení. Ceny se mohou od konkurentů nepatrně lišit, což může být zapříčiněno vyššími náklady za nákup kvalitních a bio surovin, které středověká krčma nakupuje pro přípravu pokrmů. Nesmí být zapomenuto na přiměřený zisk, který budou prodejní ceny zahrnovat.

##### **4.11.3 Distribuce**

Společníci se rozhodli, že pokrmy ze středověké krčmy nebudou nikde rozvážet. Zákazníkům tedy budou pokrmy a nápoje středověké kuchyně nabízeny pouze v rámci krčmy na adrese Jiráskovo náměstí 283/3 v Ostravě.

##### **4.11.4 Propagace**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zákazníci mají zájem o prezentaci na internetových stránkách. Tyto záležitosti bude vedení krčmy outsorcovat na marketingovou společnost Gumption Swallow, s. r. o., která středověké krčmě zajistí, aby potencionální



zákazníci měli podnik v podvědomí. Zhotoví kvalitní webové stránky, jež bude tato firma také průběžně aktualizovat. Dále poskytne grafický návrh na letáky, které budou v prvním měsíci provozu odebírány a rozdávány. Veškeré výdaje s marketingovou propagací budou uvedeny v části finančního plánu. V poslední řadě bude zajištěna prezentace na různých sociálních sítích (Facebook, Instagram), prostřednictvím kterých se krčma zviditelní u zákazníků využívajících tyto sítě.

#### 4.12 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější částí podnikatelského plánu, neboť právě tato část dává všechny již řečené informace do číselné podoby. Ve finančním plánu bude poukázáno na možnou realizovatelnost podnikatelského plánu. Pro nový podnik vstupující na trh jsou nesmírně důležité vklady při zahájení podnikání, díky kterým je umožněn správný start. Do společnosti byly vloženy vklady v celkové hodnotě 1 210 000 Kč.

##### 4.12.1 Počáteční výdaje na zřízení společnosti

Počáteční výdaje na zřízení společnosti jsou výdaje, jež vznikly před zahájením podnikání a souvisejí se vznikem společnosti. Zřizovací výdaje (viz Tabulka 4.2) jsou uhrazeny jednorázově a obsahují různé poplatky, které je nutné uhradit pro vznik společnosti. Se vznikem společnosti s ručením omezeným jsou spojeny poplatky za živnostenská oprávnění, koncese, poskytnuté služby notářem, zápis do OR notářem, výpisy z rejstříku trestů, výpisy z Živnostenského rejstříku a v poslední řadě poplatky za vyřízení zdravotních průkazů pro všechny zaměstnance.

Tabulka 4.2 - Počáteční výdaje na zřízení společnosti

Zřizovací výdaje v Kč	
Poplatek za živnostenská oprávnění	1 500
Poplatek za koncesi	2 000
Poplatek za služby notáře	1 000
Poplatek za zápis do OR	2 700
Poplatek za výpisy z rejstříku trestů	300
Poplatek za vyřízení zdravotních průkazů	500
Poplatek za výpisy z Živnostenského rejstříku	300
<b>Celková hodnota</b>	<b>8 300</b>

Zdroj: vlastní zpracování

##### 4.12.2 Počáteční výdaje na nákup zásob a dlouhodobého drobného majetku

Krčma se nachází v pronajatých prostorech, které jsou částečně zařízeny, jelikož v předchozích letech již tyto prostory sloužily k hostinské činnosti. V najatých prostorech se nachází plně vybavená kuchyň, skladovací prostory a toalety. Co je nutné vybavit, jsou prostory k posezení pro hosty, které se musí přizpůsobit vzhledu středověké

krčmy. Dalším výdajem souvisejícím s dobovou tematikou jsou kostýmy pro servírky. Aby byl zajištěn bezproblémový chod podniku při zahájení podnikání, budou nakoupeny počáteční zásoby surovin pro přípravu pokrmů, nápoje, hygienické potřeby a kancelářské potřeby. Mezi další položky počátečních výdajů patří pokladní soustava s pokladničním softwarem a software pro vedení účetnictví.

**Tabulka 4.3 - Počáteční výdaje na nákup zásob a dlouhodobého drobného majetku**

Počáteční výdaje na zásoby a DDM v Kč	
Software Pohoda Komplet	13 980,00
Pokladní sestava Gastro Basic	18 137,90
Zařízení interiéru	115 644,38
Dobové kostýmy pro servírky (2 ks)	3 000,00
Pomocné suroviny	2 000,00
Ostatní materiál	1 500,00
Suroviny pro přípravu pokrmů a nápoje	51 535,16
<b>Celková hodnota</b>	<b>205 797,44</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 4.4 jsou zobrazeny veškeré počáteční výdaje na zařízení interiéru. Počet kusů jednotlivého nakupovaného majetku je odvozen z kapacity krčmy 36 osob.

**Tabulka 4.4 - Počáteční výdaje na zařízení interiéru krčmy**

Zařízení interiéru v Kč	
Jídelní lístky (12 ks)	3 960,00
Polička závěsná malá (2 ks)	2 264,00
Stojánek rezervé dřevěný (3 ks)	357,00
Umělé ovčí kůže (24 ks)	7 176,00
Přístroje (vidličky, nože, malé a velké lžíce)	1 606,68
Svícen (6 ks)	474,00
Sestava DUB - 2 lavice, stůl (6 ks)	88 740,00
Ošatka na bochník chleba (12 ks)	948,00
Dřevěná miska kulatá (12 ks)	2 460,00
Dřevěné servírovací prkénko kulaté (36 ks)	7 840,80
HACCP - provozní kniha tištěná	1 197,90
Barová stolička (3 ks)	2 580,00
<b>Celková hodnota</b>	<b>115 644,38</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.12.3 Předpokládaná počáteční rozvaha

Rozvaha patří mezi nejdůležitější výkazy a zaznamenává údaje o majetku podniku a zdrojích jeho krytí v peněžních jednotkách. V tabulce 4.5 je vyobrazena předpokládaná počáteční rozvaha. V pasivech je zobrazen počáteční vklad společníků ve výši 1 210 000 Kč a v aktivech je poukázáno na nakoupené zásoby, dlouhodobý drobný majetek a také na zřizovací výdaje. V pokladně jsou uloženy peněžní prostředky ve výši 50 000 Kč a na běžném účtu je uloženo 945 902,56 Kč.

Tabulka 4.5 - Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha v Kč			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	ZK		1 210 000,00
Zřizovací výdaje	8 300,00		
<b>Oběžná aktiva</b>			
Drobný majetek	150 762,28		
Zásoby	55 035,16		
Bankovní účet	945 902,56		
Pokladna	50 000,00		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 210 000,00</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 210 000,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.12.4 Předpokládaný plán nákladů

Mezi náklady k zabezpečení běžného měsíčního provozu krčmy patří mzdové náklady zaměstnanců a společníků včetně odvodů, energie, nájemné, internet, telefon (mobilní paušál), marketing, pojištění, náklady na nákup veškerých surovin k přípravě pokrmů, náklady na nápoje jak alkoholické tak nealkoholické, náklady na pomocné suroviny a ostatní materiál.

V prvním roce podnikání také vznikly zahajovací náklady na vymalování a náklady na marketingové služby od společnosti Gumption Swallow, s. r. o.

Tabulka 4.6 - Celkové náklady za měsíc duben v prvním roce podnikání

Celkové náklady za měsíc duben v Kč	
Nájemné	15 000,00
Mzdové náklady	0,00
Energie	10 000,00
Marketing	10 763,00
Pojištění	1 000,00
Telefon	349,00
Internet	300,00
Suroviny pro přípravu pokrmů a nápoje	51 535,16
Zřizovací náklady	8 300,00
Vymalování	319,00
Pomocné suroviny	2 000,00
Ostatní materiál	1 500,00
Nákup DDM	150 762,28
<b>Celková hodnota nákladů</b>	<b>251 828,44</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.6 jsou zobrazeny předpokládané celkové náklady v prvním měsíci podnikání. Nejvyšší položku tvoří náklady na zařízení interiéru a druhou největší hodnotu představují náklady na nákup surovin pro přípravu pokrmů a náklady na nákup nápojů. Tyto náklady zahrnují náklady na přípravu polévek, hlavních chodů, dezertů a bezmasých jídel. Náklady na nápoje představují nákupní ceny čajů, kofoly, vín, piva a tvrdého alkoholu.

**Tabulka 4.7 - Předpokládaný plán nákladů na nákup surovin pro přípravu pokrmů a na nákup nápojů**

Předpokládaný plán nákladů na jednotlivá jídla a nápoje v Kč			
	1. ROK	2. ROK	3. ROK
Čaje	414,57	1 720,74	2 848,97
Kofoly	17 520,00	36 360,00	48 160,00
Víno	45 114,00	93 627,00	124 012,00
Pivo	63 006,30	174 346,20	259 793,10
Paňáci	30 791,40	63 902,70	84 641,20
Polévky	10 406,88	25 197,48	35 758,80
Hlavní chody	468 824,25	908 106,15	1 159 858,35
Dezerty	10 844,88	26 257,98	37 263,80
Bezmasá jídla	16 972,50	70 447,50	116 637,50
<b>Celková hodnota</b>	<b>663 894,78</b>	<b>1 399 965,75</b>	<b>1 868 973,72</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.7 je možno vidět vývoj nákladů na nákup surovin a nápojů v jednotlivých letech.

Mzdové náklady sice mají v prvním měsíci podnikání nulovou hodnotu, jelikož jsou vypláceny až v následujícím měsíci, ale i tak stojí za to zmínění o jejich výši a také způsob výpočtu těchto mezd.

**Tabulka 4.8 - Mzdové měsíční náklady zaměstnanců včetně odvodů**

Mzdové náklady zaměstnanců včetně odvodů v Kč				
	Hrubá mzda	Sociální pojištění (25 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Čistá mzda
<b>Servírka</b>	14 000	3 500	1 260	11 710
<b>Servírka</b>	14 000	3 500	1 260	11 710
<b>Kuchař</b>	20 000	5 000	1 800	15 850
<b>Celkové měsíční mzdové náklady zaměstnanců:</b>				<b>64 320</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a mají podepsáno prohlášení k dani, což znamená, že mohou uplatnit slevu na poplatníka ve výši 2 070 Kč za měsíc.

**Tabulka 4.9 - Výpočet mzdy servírky**

Výpočet mzdy servírky v Kč	
<b>Hrubá mzda</b>	14 000
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel (9 %)	1 260
Sociální pojištění – zaměstnavatel (25 %)	3 500
SHM	18 760
Zaokrouhlená SHM na stovky nahoru	18 800
Daň 15 %	2 820
Sleva na poplatníka	2 070
Daň po slevách	750
<b>Čistá mzda k výplatě</b>	<b>11 710</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.9 je znázorněn výpočet mzdy servírky. Čistá mzda servírky je suma hrubé mzdy odečtená o daň z příjmu a o zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance. Zdravotní pojištění placené zaměstnancem je ve výši 4,5 % z hrubé mzdy, což je 630 Kč a sociální pojištění (6,5 %) je v hodnotě 910 Kč.

#### 4.12.5 Předpokládaný plán výnosů

Předpokládaný plán výnosů vychází z předpokládaného prodaného množství jednotlivých pokrmů a nápojů na den. Z konkurenčních restaurací bylo na základě pozorování a dotazování zjištěno, kolik se v průměru prodá za den jednotlivých pokrmů apod. Tyto hodnoty jsou zprůměrovány, jelikož dochází k velkým výkyvům těchto prodejů, co se týče prodaného množství přes týden a přes víkend. Dále byl brán v potaz počet otevřených dní během jednotlivých let, kdy byly odečteny všechny pondělky, kdy má krčma zavřeno a také všechny státní svátky. Tržby byly počítány na základě průměrně prodaných kusů jednotlivých složek za den násobených o počet otevřených dní v roce a prodejní cenou. Důležité je také zmínit, že počet prodaných kusů za den v dotazovaných podnicích je zohledněno jako průměr prodaných kusů za den ve středověké krčmě až v třetím roce. Jelikož je podnik na trhu nový, nebude mít ještě zajištěnou stálou klientelu jako zkoumané zaběhlé podniky. Odhady prodeje v prvním a druhém roce jsou proto výrazně sníženy.

Tabulka 4.10 - Předpokládaný plán výnosů

Předpokládaný plán výnosů v Kč			
	1. ROK	2. ROK	3. ROK
Čaje	5 694,00	23 634,00	39 130,00
Kofoly	65 700,00	136 350,00	180 600,00
Víno	78 840,00	163 620,00	216 720,00
Pivo	106 204,05	293 879,70	437 909,85
Paňáci	87 600,00	181 800,00	240 800,00
Polévky	31 536,00	76 356,00	108 360,00
Hlavní chody	937 593,75	1 816 106,25	2 319 581,25
Dezerty	32 850,00	79 537,50	112 875,00
Bezmasá jídla	33 945,00	140 895,00	233 275,00
<b>Tržby celkem</b>	<b>1 379 962,80</b>	<b>2 912 178,45</b>	<b>3 889 251,10</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.10 je znázorněn vývoj tržeb v prvních třech letech. Největší hodnoty tržeb připadají prodeji hlavních chodů a pív.

### Znázornění výpočtu tržeb za pivo

Předpokládá se, že se za den v zaběhlém podniku prodá 45 ks piv (0,5 l). Pro první rok bylo stanoveno 15 průměrně prodaných kusů za den a pro druhý rok bylo stanoveno 30 průměrně prodaných kusů za den. Jelikož jsou v krčmě nakupovány tři druhy piv a to Skřečoňský žabák - světlý 11°, Skřečoňský žabák - medový 15° a Pilsner Urquell, musely být stanoveny další průměrné hodnoty. Výpočet tržeb je odvozen od prodejních cen stanovených podle konkurence. Prodejní cena za džbánek (0,5 l) je: Skřečoňský žabák - světlý 11° - 28 Kč, Skřečoňský žabák - medový 15° - 32 Kč, Pilsner Urquell - 37 Kč.

Z těchto číselných hodnot byla odvozena průměrná prodejní cena za jeden půllitrový džbánek v hodnotě 32,33 Kč. Předpokládá-li se, že je v prvním roce 219 otevřených dní, průměrný počet prodaných ks piv za den v prvním roce je 15 a průměrná prodejní cena za džbánek je 32,33 Kč, vyjdou tržby v hodnotě násobku těchto tří hodnot, a to 106 204,05 Kč.

#### 4.12.6 Předpokládaný plán VZZ

Výkaz zisku a ztrát znázorňuje náklady, výnosy a výsledky hospodaření krčmy v prvních třech letech a dále náklady, výnosy a HV prvního roku v jednotlivých měsících (uvedeno v příloze č. 1).

Tabulka 4.11 - Předpokládaný VZZ v prvních třech letech

Předpokládaný VZZ v Kč			
	1. ROK	2. ROK	3. ROK
<b>Výnosy</b>	<b>1 379 962,80</b>	<b>2 912 178,45</b>	<b>3 889 251,10</b>
Tržby	1 379 962,80	2 912 178,45	3 889 251,10
<b>Náklady</b>	<b>2 155 939,40</b>	<b>3 343 956,75</b>	<b>3 812 964,72</b>
Nájemné	135 000,00	180 000,00	180 000,00
Nákup DDM	150 762,28	0	0
Mzdové náklady	1 050 560,00	1 575 840,00	1 575 840,00
Energie	90 000,00	120 000,00	120 000,00
Marketing	10 763,00	363,00	363,00
Pojištění	9 000,00	18 000,00	18 000,00
Telefon	3 141,00	4 188,00	4 188,00
Internet	2 700,00	3 600,00	3 600,00
Suroviny pro přípravu pokrmů a nápoje	663 894,12	1 399 965,75	1 868 973,72
Zřizovací výdaje	8 300,00	0,00	0,00
Vymalování	319,00	0,00	0,00
Pomocné suroviny	18 000,00	24 000,00	24 000,00
Ostatní materiál	13 500,00	18 000,00	18 000,00
<b>HV před zdaněním</b>	<b>-775 976,60</b>	<b>-431 778,30</b>	<b>76 286,39</b>
Daň z příjmu PO	0	0	0
<b>HV po zdanění</b>	<b>-775 976,60</b>	<b>-431 778,30</b>	<b>76 286,39</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.11 lze pozorovat, že v prvním a druhém roce podnikání dochází ke ztrátě. Tato ztráta je zapříčiněna vysokými náklady a nepříliš vysokými výnosy. V prvním roce podnikání jsou navíc vysoké náklady způsobeny nákupem dlouhodobého drobného majetku. Nejvyšší vykazované nákladové položky ve všech třech letech představují náklady na nákup surovin pro přípravu pokrmů a nápojů a vysoké mzdové náklady. Nepříliš vysoké výnosy jsou způsobeny nedostatečně velkou poptávkou. Díky dostatečně velké poptávce by byl umožněn bod zvratu, při kterém se náklady rovnají výnosům nebo by byl v lepší variantě tvořen i zisk.

Z tabulky 4.11 vyplývá, že zisk je tvořen až ve třetím roce podnikání. Hodnoty daně z příjmů PO jsou znázorněny jako nulové, jelikož bylo při výpočtech využito uplatnění ztráty.

Tabulka v příloze č. 1 je zaměřena na podrobné hospodaření podniku v prvním roce podnikání, a to v jednotlivých měsících. Ve všech měsících v prvním roce podnikání jsou vykazovány záporné hodnoty. V prvním roce podnikání je pro podnik nesmírně důležitá marketingová kampaň, díky níž by v krémě mohlo dojít k získávání nových zákazníků.

#### 4.12.7 Předpokládaný plán CF

Plán peněžních toků je důležitým nástrojem pro kontrolu peněžních prostředků. Z výkazu CF lze snadno vyčíst, jak podnikatelé umějí hospodařit se svými peněžními prostředky.

Tabulka 4.12 - Předpokládaný CF v prvních třech letech podnikání

Předpokládaný Cash Flow v Kč			
	1. ROK	2. ROK	3. ROK
<b>PS PP</b>	<b>1 210 000,00</b>	<b>434 023,40</b>	<b>2 245,10</b>
<b>Příjmy</b>	<b>1 379 962,80</b>	<b>2 912 178,45</b>	<b>3 889 251,10</b>
Tržby	1 379 962,80	2 912 178,45	3 889 251,10
<b>Výdaje</b>	<b>2 155 939,40</b>	<b>3 343 956,75</b>	<b>3 812 964,72</b>
Platba nájemného	135 000,00	180 000,00	180 000,00
Výplaty mezd včetně odvodů	1 050 560,00	1 575 840,00	1 575 840,00
Nákup DDM	150 762,28	0	0
Energie	90 000,00	120 000,00	120 000,00
Marketing	10 763,00	363,00	363,00
Pojištění	9 000,00	18 000,00	18 000,00
Telefon	3 141,00	4 188,00	4 188,00
Internet	2 700,00	3 600,00	3 600,00
Suroviny pro přípravu pokrmů a nápoje	663 894,12	1 399 965,75	1 868 973,72
Zřizovací výdaje	8 300,00	0,00	0,00
Vymalování	319,00	0,00	0,00
Pomocné suroviny	18 000,00	24 000,00	24 000,00
Ostatní materiál	13 500,00	18 000,00	18 000,00
<b>CASH FLOW</b>	<b>-775 976,60</b>	<b>-431 778,30</b>	<b>76 286,39</b>
<b>KS PP</b>	<b>434 023,40</b>	<b>2 245,10</b>	<b>78 531,49</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.12 lze vyčíst zápornou hodnotu CF v prvním roce podnikání, která je způsobena vysokými výdaji – např. pořízení dlouhodobého drobného majetku. V druhém roce podnikání je také generován CF se zápornou hodnotou, ale ve třetím roce dochází ke změně a rozdíl mezi příjmy a výdaji je již kladný. Konečný stav peněžních prostředků je ve všech třech letech kladný, díky vysokému počátečnímu vkladu.

#### 4.13 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou zkoumány interní a externí faktory podniku. Interní faktory jsou zaměřeny na silné a slabé stránky podniku a externí faktory představují příležitosti a hrozby podniku.

Tabulka 4.13 - SWOT Matice

Silné stránky	Váha	Hodnocení výkonnosti	Skóre	Slabé stránky	Váha	Hodnocení výkonnosti	Skóre
používání kvalitních bio surovin z farem	0,10	3	0,30	začínající podnik	0,40	-4	-1,60
pokrmý středověké kuchyně	0,20	5	1,00				
dobová atmosféra	0,15	4	0,60	1 kuchař	0,30	-2	-0,60
kvalifikovaní zaměstnanci	0,20	4	0,80				
lokalita v centru Ostravy	0,20	5	1,00	téměř žádné zkušenosti v oboru	0,30	-3	-0,90
propagace na sociálních sítích a webových stránkách	0,15	4	0,60				
<b>Součet</b>	<b>1,00</b>	<b>25</b>	<b>4,30</b>	<b>Součet</b>	<b>1,00</b>	<b>-9</b>	<b>-3,10</b>
Příležitosti	Váha	Hodnocení výkonnosti	Skóre	Hrozby	Váha	Hodnocení výkonnosti	Skóre
pořádání akcí (kejkliři, hudební představení..)	0,25	4	1,00	nedostatek zákazníků	0,25	-4	-1,00
				špatně zvolená cenová strategie	0,15	-3	-0,45
rozšíření nabídky v jídelním lístku	0,15	3	0,45	růst cen vstupů	0,25	-4	-1,00
získání zkušeností v pohostinství	0,05	3	0,15				
přiliv zákazníků (propagace, reference)	0,30	5	1,50	změny v zákonech (hygiena)	0,10	-2	-0,20
vybudování dobrého image	0,25	5	1,25				
<b>Součet</b>	<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>4,35</b>	<b>Součet</b>	<b>1,00</b>	<b>-17</b>	<b>-3,30</b>

Zdroj: vlastní zpracování



$$\text{Silné stránky} - \text{Slabé stránky} = 4,30 - 3,10 = 1,2$$

$$\text{Příležitosti} - \text{Hrozby} = 4,35 - 3,30 = 1,05$$

V rámci analýzy byly využity váhy, hodnocení výkonnosti a skóre. Přičemž váha vyjadřuje důležitost působení faktoru na výkonnost podniku. Váhy se stanovují v rozmezí 0-1, součet všech vah se rovná jedné. Hodnocení výkonnosti představuje, jak si podnik s vypsány faktory vede. U silných stránek a příležitostí je využito kladného rozmezí 1-5, kdy 5 znamená nejlepší možné působení faktoru na výkonnost. Naopak u slabých stránek a hrozeb je brána v potaz škála záporná, kdy se -5 vyznačuje nejhorší působností faktoru na výkonnost podniku. Skóre je součinem váhy a hodnocením výkonnosti.

Z tabulky 4.13 vyplývá, že silné stránky převažují nad slabými stránkami a příležitostmi nad hrozbami.

#### 4.14 Shrnutí a doporučení

Z vypracovaného podnikatelského plánu lze stanovit doporučení pro vedení středověké krčmy do budoucna.

Pomocí finančního plánu bylo poukázáno na finanční výkazy podniku, z nichž lze vyčíst pravděpodobnou realizovatelnost krčmy. Podle výkazu zisků a ztrát v prvních třech letech se ve třetím roce podnikání podniku podaří dospět zisku. Ve třetím roce podnikání je tvořen kladný cashflow, jehož znatelná výše je způsobena díky získání klientely, potřebné pro udržení životaschopnosti podniku.

Vedení podniku by mělo sledovat pravidelně měsíční náklady, případně by mohlo ovlivnit jejich výši výběrem jiných dodavatelů (surovin, energií, apod.).

Z analýzy SWOT vyplývá hrozba nedostatku zákazníků, kterému podnik může čelit, pokud nezvolí vhodnou formu propagace, vhodnou cenovou strategii nebo nebude mít podstatně kvalitnější produkty ve srovnání s konkurencí.

#### Propagace

V rámci propagace podniku by se vedení mělo zaměřit na sociální sítě, které jsou v dnešní době hojně využívány všemi věkovými skupinami. Na sociální síti Facebook si vedení podniku může vytvořit profil, s pravidelně aktualizovanými informacemi ohledně jídelního lístku, otevírací doby nebo speciálních nabídek a akcí. Potencionální zákazníci mohou na profilu psát recenze a doporučovat tak podnik další skupině zákazníků. Mezi fenomén dnešní doby patří propagace služeb a výrobků pomocí youtuberů,

kteří ve svých videích prezentují výrobky, jenž jim byly zaslány zdarma ke spolupráci nebo jim je poskytnuta bezplatně služba, kterou poté prostřednictvím videa sdílejí s okolím. Formou této spolupráce by podnik mohl dostat nových potenciálních zákazníků zvláště ve věkové kategorii studentů, kteří youtube denně využívají.

### **Cenová strategie**

Problémy s tvorbou zisku mohou být způsobeny špatně zvolenou cenovou strategií. Prodejní ceny pokrmů byly stanoveny podle cen konkurenční společnosti. Z důvodu využívání dražších bio surovin, které konkurence k přípravě svých pokrmů nevyužívá, by bylo vhodné přehodnotit cenovou strategii. Další doporučení tedy spočívá ve změně cenové strategie podniku například na stanovení prodejních cen pomocí kalkulací.

### **Ceny vstupů**

Růst cen vstupů může být nepříjemně promítnut do prodejních cen pokrmů, což by zákazníci neuvítali. Pokud by nastala situace růstu cen vstupů, bylo by vhodné přehodnocení stávajících dodavatelů a vyhledání nových, u kterých by bylo naleznuto řešení v podobě příznivějších cen.

### **Konkurence**

Větší návštěvnost krčmy může být zapříčiněna kvalitním personálem, který není ve všech konkurenčních podnicích samozřejmostí. Za příjemnou obsluhou se do krčmy budou zákazníci velmi rádi vracet. V podniku by měl být kladen důraz na neustálé zlepšování a zkvalitňování služeb.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro středověkou krčmu „*U Rozbitého džbánu*“ v centru Ostravy. V praktické části se autorka věnovala zpracování jednotlivých částí plánu a mohla se přesvědčit na vlastní oči, že nic není tak snadné, jak se na první pohled zdá. Konečná podoba podnikatelského plánu vychází z teoretické části, ve které byla popsána jeho struktura a také jaké jsou doporučovány zásady při jeho zpracování.

Při psaní plánu se autorka zabývala reálnou situací na trhu v místě podnikání a určila, které podniky budou krčmě konkurovat. Velkou výhodou pro středověkou krčmu představuje konkurenční výhoda ve formě středověkých pokrmů a dobové prostředí, které konkurenční podniky nenabízejí. Pro přípravu pokrmů středověké krčmy byli autorkou vybráni dodavatelé surovin, mezi které zařadila i rodinné bio farmy a malý rodinný pivovar. Zájem o zdravý životní styl v dnešní době stále roste a suroviny z malých rodinných farem jsou pro krčmu dalším příjemným lákadlem zákazníků. Pro prezentaci podniku na internetu byly marketingovou společností vytvořeny webové stránky a pro příliv nových zákazníků bylo v části „Shrnutí a doporučení“ autorkou doporučeno vytvoření profilu středověké krčmy na sociální síti facebook. Další rada spočívala ve využití propagace pomocí youtuberů.

Nejdůležitější část podnikatelského plánu představuje finanční plán, ve kterém byly vyhotoveny předpokládané výkazy. Je nutno podotknout, že veškeré plánované tržby a náklady jsou předpokládané a skutečnost se může lišit. V prvních dvou letech podnikání dochází v podniku ke ztrátě, což není nic neobvyklého u nově vzniklého podniku. V prvním roce je vysoká ztráta zdůvodněna především nutnými investicemi v prvním měsíci podnikání a také nedostatkem stálé klientely. Ve třetím roce krčma ze svých výnosů již dokáže pokrýt veškeré náklady a tvoří zisk ve výši 76 286,39 Kč. Cash flow generuje v prvních dvou letech záporné hodnoty a ve třetím roce podnikání je rozdíl mezi příjmy a výdaji kladný. Počáteční a konečné stavy peněžních prostředků ve výkazu CF vykazují ve všech třech letech podnikání kladné hodnoty z důvodu velkého počátečního vkladu ve výši 1 210 000 Kč.

Na základě výpočtů provedených ve finančním plánu je možné říci, že je podnik „*U Rozbitého džbánu*“ realizovatelný i životaschopný a v dalších letech by díky novým zákazníkům mohl prosperovat.

## 6 Seznam použité literatury

1. ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6252-9.
4. FEYFRLÍKOVÁ, Monika. *Kuchyně pozdního středověku*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5431-4.
5. KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
6. MARTINOVÍČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
7. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
8. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
9. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
10. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
11. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
12. YEUNG, Rob. *Sebedůvěra: umění získat cokoliv chcete*. Praha: Grada, 2009. 205 s. ISBN 978-80-247-3127-8.
13. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 252 s. ISBN 978-80-248-3008-7.
14. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>. ISSN 1211-1244.

15. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z:  
<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>.  
ISSN 1211-1244.
16. Zákon č. 112 ze dne 16. března 2016 o evidenci tržeb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 43, s. 1978-1986. Dostupný také z:  
[http://www.e-trzby.cz/assets/cs/prilohy/sb0043-2016\(12\).pdf](http://www.e-trzby.cz/assets/cs/prilohy/sb0043-2016(12).pdf). ISSN 1211-1244.
17. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117. Dostupný také z:  
<https://portal.pohoda.cz/danove-a-financni-pravo/zakon-o-danich-z-prijmu>.  
ISSN 1211-1244.
18. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupný také z: <http://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-zivnostenskem-podnikani>. ISSN 1211-1244.
19. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: MPO: *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost ze dne 20. 7. 2015* [online].  
MPO 2015 [20. 7. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157679.html>.
20. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: MPSV: *Minimální mzda od 1. 1. 2016 ze dne 5. 10. 2015* [online]. MPSV 2015 [5. 10. 2015]. Dostupné z:  
<http://www.mpsv.cz/cs/22117>.
21. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Hlavní ekonomické ukazatele ze dne 1. 4. 2016* [online]. ČSÚ 2016 [1. 4. 2016]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/32961696/chmu040116.xlsx/d0d10a56-305d-4598-b3ff-e5fa67d4a343?version=1.1>.
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Časová řada - vybrané ukazatele za okres Ostrava-město ze dne 14. 4. 2016* [online]. ČSÚ 2016 [14. 4. 2016]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/11288/26025763/CZ0806.xlsx/e27e34bc-65d6-4fc8-b48c-9c0324fcd2f5?version=1.20>.
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2016 | ČSÚ ze dne 1. 4. 2016* [online].  
ČSÚ 2016 [1. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2016>.

## **7 Seznam zkratk**

4P – marketingový mix složen ze čtyř prvků

a. s. – Akciová společnost

CF – výkaz cash flow

EU – Evropská unie

FO – fyzická osoba

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

HDP – hrubý domácí produkt

HV – hospodářský výsledek

k. s. – Komanditní společnost

KS PP – konečný stav peněžních prostředků

MHD – Městská hromadná doprava

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

MSP – malý a střední podnik

OC – Obchodní centrum

OR – Obchodní rejstřík

PESTLE – akronym slov Political, Economic, Social, Technological, Legal a Environmental

PO – právnická osoba

PS PP – počáteční stav peněžních prostředků

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírka zákonů České republiky

SMART – akronym slov Specific, Measurable, Achievable, Realistic a Time Specific

SWOT – akronym slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats

v. o. s. – Veřejná obchodní společnost

VZZ – výkaz zisku a ztrát

ZK – základní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

6.5.2016

Lucie Janovská

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Předpokládaný VZZ za 1. rok podnikání

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Nápojový a jídelní lístek